

**EKSPLORASARI KEGAGALAN TOUR & TRAVEL DENGAN MENGGUNAKAN
VALUE PROPOSITION DARI BUSINESS MODEL CANVAS
(PENELITIAN PADA PT. XYZ)**

Abdul Jalal

jehipnostage@gmail.com

Universitas Ciputra Surabaya

ABSTRACT

This study aims to determine the business performance of a tour & travel company PT. XYZ in 2015-2018. Next to reveal the causes of failure at PT. XYZ using a value proposition from Business Model Canvas. This study uses a qualitative descriptive approach with a total of five informants. The results of the study show the current conditions that occur at PT. XYZ Tour & travel only puts forward low prices which results in customers being disappointed and never want to use their services anymore. Value proposition owned by PT. XYZ cannot be felt by its customers because customer perception is different from the perception of the company. PT XYZ's failure due to its consistent performance decreases every year and there is no suitability of targets to be achieved because there are different perceptions of the value proposition created by the company and the value received by the customer. Of the 11 value propositions there are only three that are accepted by customers, namely performance, cost reduction and convenience. While the other nine values, namely newness, customization, getting the job done, brand, design, price, risk reduction, accessibility and ability are still homework for PT XYZ.

Keywords: *failure, value proposition, performance, cost reduction, convenience*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja bisnis perusahaan tour & travel PT. XYZ pada 2015-2018. Selanjutnya untuk mengungkap penyebab kegagalan pada PT. XYZ menggunakan proposisi nilai dari Business Model Canvas. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan total lima informan. Hasil penelitian menunjukkan kondisi saat ini yang terjadi di PT. XYZ Tour & travel hanya mengedepankan harga rendah yang menyebabkan pelanggan kecewa dan tidak ingin menggunakan layanan mereka lagi. Nilai proposisi yang dimiliki oleh PT. XYZ tidak dapat dirasakan oleh pelanggannya karena persepsi pelanggan berbeda dari persepsi perusahaan. Kegagalan PT XYZ karena kinerjanya yang menurun setiap tahun dan tidak ada kesesuaian target yang ingin dicapai karena ada perbedaan persepsi tentang proposisi nilai yang dibuat oleh perusahaan dan nilai yang diterima oleh pelanggan. Dari 11 proposisi nilai hanya ada tiga yang diterima oleh pelanggan, yaitu kinerja, pengurangan biaya dan kenyamanan. Sedangkan sembilan nilai lainnya, yaitu kebaruan, kustomisasi, menyelesaikan pekerjaan, merek, desain, harga, pengurangan risiko, aksesibilitas dan kemampuan masih merupakan pekerjaan rumah bagi PT XYZ.

Kata kunci: kegagalan, proposisi nilai, kinerja, pengurangan biaya, kenyamanan

PENDAHULUAN

Pariwisata merupakan faktor penting dalam perkembangan perekonomian di Indonesia. Pariwisata adalah *composite of activities, services and industries that delivers a travel experience: transportation, accomodation, eating and drinking establishment, shops, entertainment, activity, and other hospitality service available for individuals or group that are away from home* (Muljadi, 2009:8).

Pertumbuhan pariwisata Indonesia selalu diatas pertumbuhan ekonomi Indonesia dan melebihi perkembangan pariwisata dunia. Perolehan devisa negara dari sektor pariwisata tahun 2016 sudah mengalahkan pemasukan dari migas dan dibawah dari CPO (*Crude Palm Oil*) yaitu total US\$ 13,568 miliar dan diperkirakan tahun 2019 pariwisata menjadi penyumbang devisa utama di Indonesia (Yahya Arief, 2017).

Data Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2017 menunjukkan, jumlah wisatawan manca negara yang berkunjung ke Indonesia melewati 19 pintu utama masuk mengalami peningkatan. Tercatat wisatawan manca negara yang berkunjung ke Indonesia sepanjang Januari-Desember 2016 sebanyak 10.570.287 orang. Jumlah ini mengalami peningkatan yang cukup signifikan pada kurun waktu Januari-Desember 2017 menjadi 11.791.854 orang (BPS.go.id, 2017).

Melihat jumlah kunjungan wisatawan manca negara ke Indonesia makin meningkat ini menjadi peluang bagi usaha *tour&travel*. Bisnis di sektor *tour&travel* semakin bertumbuh di Indonesia. Sekarang bermunculan *start-up* yang menggarap sektor pariwisata di Indonesia dengan menyediakan aneka bentuk paket perjalanan atau paket travel. Beberapa *starup* lokal sudah mulai memanfaatkan teknologi masa kini dengan memasarkan produk dan jasa melalui media sosial (Risky Maulana,2017).

Tahun 2018, peluang bisnis *tour&travel* semakin dibutuhkan dan diminati. *Association of The Indonesian Toursand Travel Agencies (Asita)* mencatat ada 7.000 perusahaan travel yang terdaftar di Indonesia pada 2016. Tahun 2017 jumlah wisatawan manca dan lokal mencapai 19 juta kunjungan dan meningkat di 2017 mencapai 24 juta lebih kunjungan. Peluang bisnis *tour&travel* di Indonesia masih sangat prospektif. Bisnis industri pariwisata di Indonesia masih bagus. Namun untuk menghadapi persaingan bisnis yang semakin pesat dibutuhkan strategi khusus yang harus dilakukan perusahaan *tour&travel* (Suryanto, 2018).

Meskipun demikian, tidak semua perusahaan *tour & travel* bisa menikmati manisnya perkembangan bisnis industri ini. Asosiasi Travel Agent Indonesia (Astindo) dalam satu rapat kerja nasional mencatat perusahaan *tour&travel* saat ni menghadapi bermacam masalah. Antara lain banyak *travel online* yang didanai pemodal besar, penggunaan rupiah yang mengesankan harga tiket jadi mahal; *travel* bukan lembaga keuangan namun beberapa *corporate* memberlakukan *invoice* menjadikan biaya dihutang dulu; adanya MEA (Masyararat Ekonomi Asean) yang memberlakukan *freelof of skilled labor* menjadi ancaman bagi tenaga kerja Indonesia pada industri *travel agent* karena masih banyak sumber daya manusia yang belum kompeten di bidangnya; dan kesadaran masyarakat yang masih rendah mengenai penerapan pajak sehingga *travel agent* menanggung beban dengan memotong profit (Elly Hutabarat, 2015).

Pada perusahaan *tour&travel* PT. XYZ, berkantor di Kediri, yang menjadi objek penelitian ini, dari tahun 2015 sampai 2018 selalu mengalami penurunan jumlah pelanggan (*customer*). Artinya perusahaan ini gagal karena target perusahaan tidak tercapai. Dibutuhkan *passion* yang tinggi untuk menjadi pengusaha *tour&travel*. Untuk

meningkatkan kepuasan pelanggan, perusahaan harus memberikan kualitas pelayanan terbaik terhadap para pelanggannya.

Perusahaan *tour&travel* juga dituntut untuk *aware* dengan perkembangan dan kebutuhan *customer*. Pemain terbesar (berdasarkan kapitalisasi pasar) dalam industri senilai \$ 1,3 triliun seperti Marriott, Hiltons, Delta Airlines dapat dikalahkan menyusul munculnya perusahaan baru seperti *Booking.com*, *Expedia*, *tripadvisor* yang menggunakan strategi *business model canvas* (Murat Uenlue, 2017). Dengan menggunakan *business model canvas* perusahaan lebih terarah dan strategi yang sesuai dengan *segment* pasar mereka serta memiliki *value* yang sesuai kebutuhan pasar.

Menurut Osterwalder&Pigneur (2010:12), *business model canvas* adalah bahasa yang sama untuk menggambarkan, memvisualisasikan, menilai, dan mengubah model bisnis. Konsep ini bisa menjadi bahasa untuk saling berbagi ide yang memungkinkan anda mendeskripsikan dengan mudah dan memanipulasi model bisnis untuk membuat strategi alternatif baru.

Peran pelanggan dalam model bisnis yang dijalankan perusahaan mampu mengembangkan *profit* untuk keberlangsungan hidup perusahaan. Sesuai pendapat Osterwalder&Pigneur, pelanggan merupakan inti dari sebuah model bisnis. Akan tetapi perusahaan harus mampu membangun model bisnis yang dapat menciptakan *value proposition* untuk memenuhi kepuasan pelanggannya. *Value proposition* adalah apa yang kita tawarkan pada pelanggan dan mencakup dari beberapa elemen diantaranya adalah keinginan pelanggan, keuntungan yang ditawarkan dan harga (Osterwalder&Pigneur, 2010).

Penerapan *value proposition* sudah seharusnya digunakan karena sangat berhubungan dengan strategi pemasaran. *Value proposition* adalah cara untuk menciptakan pengembangan strategi

yang sempurna dan sangat berhubungan dengan konsumen, pesaing dan pasar. Tujuan penerapan *value proposition* adalah untuk menciptakan produk perusahaan dengan nilai yang sesuai dengan keinginan dan dapat memuaskan kebutuhan konsumen serta memiliki keunggulan kompetitif dalam persaingan untuk dapat memenangkan persaingan di pasar (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Dengan adanya permasalahan diatas maka ada banyak perusahaan *tour&travel* gagal. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, gagal adalah tidak berhasil, tidak tercapai target (KBBI,2014). Kegagalan adalah tidak tercapainya target yang telah ditetapkan. Itu berarti ketiadaan target akan meniadakan pula kegagalan. Seseorang tidak dapat dinyatakan gagal tentang sesuatu jika dia tidak memiliki target yang diharapkan (Henny Mono, 2015).

Sekarang persaingan di bisnis *tour&travel* semakin ketat karena banyak perusahaan yang bergerak di bidang ini. Untuk itu perusahaan *tour&travel* dituntut berinovasi dan memiliki *value proposition*. Barile dan Polese (2010:3) menjelaskan, bagi pelanggan, *value proposition* terwujud dalam bentuk pemecahan masalah yang dihadapi atau terpenuhinya kebutuhan.

Kondisi sekarang yang terjadi pada PT.XYZ *Tour & Travel* hanya mengedepankan harga murah. Pelanggan menjadi kecewa dan tidak pernah mau lagi pakai jasanya. *Value proposition* PT.XYZ tidak bisa dirasakan oleh pelanggannya karena persepsi *customer* berbeda dengan persepsi perusahaan. PT.XYZ *Tour & travel* bahkan terkadang memberikan fasilitas sama antara tamu sekolah dengan tamu instansi. Padahal kebutuhan antara peserta wisata sekolah dan tamu instansi berbeda. Peserta wisata sekolah membutuhkan banyak objek wisata untuk informasi. Sedangkan pada tamu instansi lebih memilih sedikit objek wisata, namun nyaman dengan fasilitas yang tersedia. Kasus ini merupakan contoh yang disebut *value proposition* di bagian *customisation*.

Ketidaksesuaian seperti pada kasus PT. XYZ merupakan bentuk kegagalan perusahaan *tour & travel* dalam memberikan pelayanan kepada *customer* yang ingin agar memakai jasanya kembali. Kegagalan dalam bidang ini karena perusahaan *tour&travel* tidak bisa memenuhi kebutuhan *customer* dan memberikan nilai-nilai yang lebih. Untuk itu dibutuhkan strategi baru dan paham *value proposition* yang sesuai atau benar-benar dirasakan dan menjadi kebutuhan *customer* sebagai perusahaan *tour&travel*.

Berdasarkan uraian diatas maka penelitian ini mempunyai tujuan, yaitu: untuk mengetahui kinerja bisnis pada sebuah perusahaan *tour&travel* PT.XYZ tahun 2015-2018; dan untuk mengungkap penyebab kegagalan pada PT. XYZ dengan menggunakan *value proposition* dari *Business Model Canvas*.

Sejumlah penelitian yang terkait dengan tema penelitian ini sudah dilakukan beberapa peneliti terdahulu. Antara lain penelitian Astri Ghina (2015) berjudul 'Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal Penyebab Kegagalan Usaha pada Industri Tahu di Kelurahan Citeureup Kota Cimahi (Studi Kasus pada Usaha Tahu di Kampung Sukaresmi Tahun 2014)'. Hasil penelitian ini memaparkan faktor internal utama penyebab kegagalan usaha adalah lemahnya kompetensi wirausaha. Faktor eksternal utama penyebab kegagalan usaha adalah tidak adanya kebijakan subsidi bahan baku kedelai langsung pada industri tahu di Kelurahan Citeureup Kota Cimahi.

Berikutnya penelitian Shabir Hyder dan Robert N. Lussier (2015) berjudul '*Why businesses succeed or fail: a study on small businesses in Pakistan*'. Hasil penelitian ini menunjukkan faktor yang menyebabkan kegagalan bisnis adalah kebutuhan modal, rencana kerja, *staffing*, dan *business partner*.

Penelitian Zahra Arasti dkk (2014) yang berjudul '*Business failure factors in Iranian SMEs: Do successful and unsuccessful entrepreneurs have different viewpoints?*'.

Hasil penelitian menyimpulkan, faktor penyebab kegagalan adalah 'kebijakan tidak pantas'. Sebagian besar responden menyebutkan pengaruh faktor kebijakan bisnis diantaranya kurangnya dukungan kepada pengusaha, ketidakstabilan aturan dan regulasi, kurangnya jaminan serta monitoring untuk melaksanakan aturan, dan birokrasi lebih berpengaruh pada kegagalan bisnis.

Penelitian Muhammad Yusri Ali dan Dr. David Sukardi Kodrat (2017) berjudul 'Faktor-faktor Penyebab Kegagalan Bisnis pada Perusahaan Mitra Jaya Abadi'. Hasil penelitian ini adalah faktor kegagalan bisnis dipengaruhi oleh tujuh faktor yaitu ekonomi, faktor keuangan, faktor pengalaman, faktor strategi, faktor bencana, faktor penipuan, dan faktor lainnya.

Perbedaan penelitian yang dilakukan penulis dengan penelitian terdahulu yaitu dalam penelitian ini mengeksplorasi kegagalan *tour& travel* dari *value proposition*, hasil dari penelitian menunjukkan kegagalan dipengaruhi oleh beberapa faktor baik internal maupun faktor eksternal perusahaan. Dari perbandingan penelitian diharapkan ditemukan strategi baru yang bisa diaplikasikan pada perusahaan *tour & travel* khususnya PT. XYZ untuk mengetahui *value proposition* pada perusahaannya dan bisa memenuhi kebutuhan *customer*.

TINJAUAN TEORETIS

Kegagalan Bisnis

Gaughan (2010) dalam buku *Mergers, Acquisition, and Corporate Restructuring* menyebutkan ada 7 faktor kegagalan bisnis yaitu faktor ekonomi, keuangan, pengalaman, penipuan, bencana, strategi, dan lain-lain seperti kebiasaan kerja yang buruk dan konflik bisnis. Kegagalan juga diartikan karena tidak tercapainya target yang telah ditetapkan. Dalam hal keberhasilan dan kegagalan pada dasarnya dilatarbelakangi masalah kemampuan di bidang ilmu pengetahuan. Ilmu pengetahuan dapat

disebut sebagai hal utama yang menempati prioritas pertama dalam sistem pengembangan sumber daya manusia dalam kerangka memenuhi kebutuhan hidup. Kegagalan seringkali diterjemahkan sebagai ujud musibah, manusia yang mengalami kegagalan dapat tertimpa bentuk-bentuk kegagalan yang lain sebagai efek domino (Henny Mono, 2015).

Faktor penyebab kegagalan dan kesuksesan dalam bisnis selalu berdampingan dan tidak dapat dipisahkan. Menurut Verry Suryadi (2014), satu faktor utama penyebab kegagalan bisnis adalah *mindset*.

Mindset adalah faktor kegagalan terbesar seseorang. Bukan hanya dalam bisnis, tetapi dalam semua aspek kehidupan. Apabila seorang pebisnis tidak memiliki *mindset* yang benar, maka akan memiliki banyak alasan untuk gagal dan akan selalu mencari sesuatu diluar diri sendiri sebagai alasan.

Tour & Travel

Travel agent menurut Surat Keputusan Menteri Perhubungan No.PM9/PW104/PHB pada tanggal 22 Desember 1977 pada bab I pasal 1 dalam Ketentuan Umum diberikan pengertian: a) Biro Perjalanan Umum yaitu perusahaan yang melakukan kegiatan paket wisata dan agen perjalanan, b) Agen Perjalanan yaitu perusahaan yang melakukan kegiatan penjualan tiket atau karcis, sarana angkutan dan lain-lain serta pemesanan sarana wisata, c) Cabang Biro Perjalanan Umum yaitu satuan-satuan usaha dari Biro Perjalanan Umum yang berkedudukan di tempat yang sama atau di tempat lain dan yang memberikan pelayanan sehubungan dengan kegiatan-kegiatan Biro Perjalanan Umum.

Fungsi *Travel Agent* dibedakan antara fungsi umum dan fungsi khusus. Fungsi umum *travel agent* merupakan suatu badan usaha yang dapat memberikan penerangan atau informasi tentang segala sesuatu yang berhubungan

dengan dunia perjalanan pada umumnya dan perjalanan wisata pada khususnya. Sementara fungsi khusus, *travel agent* sebagai perantara dapat disamakan dengan 'broker' dalam dunia perdagangan.

Dalam kegiatannya *travel agent* bertindak atas nama perusahaan lain dan menjual jasa-jasa perusahaan yang diwakilinya. Sebagai perantara *travel agent* berada antara wisatawan dan perusahaan industri pariwisata.

Travel agent sebagai badan usaha yang merencanakan dan menyelenggarakan tur dengan tanggungjawab dan risiko sendiri. *Travel agent* sebagai pengorganisasi aktif melakukan kerja sama dengan perusahaan lain baik di dalam maupun luar negeri. Fasilitas-fasilitas milik perusahaan ini ditawarkan kepada wisatawan yang akan melakukan perjalanan wisata.

Business Model Canvas (BMC)

Business Model Canvas adalah sebuah model bisnis gambaran logis mengenai bagaimana sebuah organisasi menciptakan, menghantarkan dan menangkap sebuah nilai (Osterwalder & Pigneur, 2010). *Canvas* ini membagi *business model* menjadi 9 komponen utama, kemudian dipisahkan lagi menjadi komponen kanan (sisi kreatif) dan kiri (sisi logik). Seperti otak manusia, kesembilan blok/komponen itu diurutkan dari kanan ke kiri adalah: *customer segment*, *customer relationship*, *customer channel*, *revenue structure*, *value proposition*, *key activities*, *key resource*, *cost structure*, dan *key partners*.

Kesembilan komponen itu saling terkait dan mendukung dalam keberhasilan bisnis. Namun komponen *value proposition* mendapat sorotan paling rinci selaras dengan tema dan tujuan penelitian ini.

Value proposition adalah nilai tambah yang diberikan kepada para pelanggan terdiri dari produk dan jasa yang dapat menambah nilai tambah

kepada segmentasi yang spesifik. Barile dan Polese (2010:3) menjelaskan, bagi pelanggan, *value proposition* terwujud dalam bentuk pemecahan masalah yang dihadapi atau terpenuhinya kebutuhan.

Value proposition menurut Kotler dan Keller (2009:138) adalah seluruh kelompok manfaat yang dijanjikan perusahaan untuk dihantarkan. Proposisi adalah pernyataan tentang pengalaman yang diperoleh pelanggan dari penawaran pasar perusahaan dan dari hubungan mereka dengan pemasok.

Osterwalder & Pigneur (2010:22) menjelaskan *value* secara umum yang ditawarkan perusahaan kepada konsumen menjadi 11 elemen, yaitu: bersifat baru, peningkatan kinerja produk atau jasa, kastemisasi suatu produk atau jasa untuk menambah nilai, membantu penggunaan produk atau jasa, desain suatu produk atau jasa, status sosial akan menggunakan sebuah produk dengan merek tertentu, harga lebih murah dengan penawaran sama dengan produk lain dalam pasar dengan sensitifitas harga tinggi, pengurangan biaya jika konsumen menggunakan produk dan jasa yang dibeli, pengurangan risiko jika konsumen menggunakan produk dan jasa yang dibeli, akses yang luas bagi konsumen terhadap produk dan jasa yang dibeli, penggunaan yang mudah bagi konsumen.

METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Menurut Moleong (2012) penelitian kualitatif adalah penelitian untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa.

Penelitian dengan judul 'Eksplorasi Kegagalan Perusahaan *Tour & travel* dengan menggunakan *value proposition* dari BMC (studi kasus Pada PT. XYZ)' ini dilaksanakan di kota Kediri,

Jawa Timur. Penelitian berlangsung sejak April 2018 sampai November 2018.

Pemilihan informan dilakukan dengan teknik *purposive sampling* untuk memilih informan yang dianggap mengetahui informasi dan masalah secara mendalam dan dapat dipercaya untuk menjadi sumber data yang mantap (Sutopo, 2006:62-64). Peneliti memilih informan yang dianggap mengetahui permasalahan perusahaan *tour & travel* yaitu pemilik perusahaan *tour & travel*, dua karyawan *tour & travel* yang sudah bekerja minimal 2 tahun, konsumen yang memiliki loyalitas minimal 2 tahun menggunakan jasa PT. XYZ. Profil informan yang dipilih meliputi Imam Abdilah, pemilik dan pimpinan; Rofik dan Alvian, karyawan; Iwan Bustomi dan Ani Tri Hindarti, *customer*.

Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan teknik wawancara semi terstruktur, yakni wawancara dilakukan dengan panduan yang disiapkan penulis. Penulis juga mengajukan pertanyaan berdasarkan jawaban informan untuk lebih menangkap fenomena atau situasi sosial secara menyeluruh (Sugiyono, 2008 dalam Rinjaya dan Indriyani 2014).

Keabsahan Data

Setelah peneliti mendapatkan data kemudian menggunakan teknik triangulasi sumber, dengan memberikan beberapa pertanyaan terkait *value proposition* kepada pemilik *travel*, karyawan *travel* dan *customer travel*. Kemudian membandingkan informasi dari informan yang lainnya, dan membandingkan informasi yang telah diperoleh dari informan dengan data sekunder yang telah diperoleh dan membuat kesimpulan (Sugiyono, 2014).

Analisis Data

Menurut Creswell dalam Sugiyono (2013) proses penelitian kualitatif dengan membuat pertanyaan penelitian dan prosedur yang sifatnya masih sementara. Data dikumpulkan dengan memilih partisipan, analisis data deduktif, membuat data yang parsial ke dalam

tema, dan memberikan interpretasi kepada data.

HASIL DAN PEMBAHASAN

PT. XYZ Tours & Travel adalah perusahaan jasa perjalanan pariwisata yang meliputi perjalanan udara, darat dan laut. PT. XYZ Tours & Travel berdiri pada tanggal 30 Juni 2010 dengan nama XYZ berlokasi di Kediri, Jawa Timur, Indonesia.

Adapun layanan dari XYZ Tours & Travel meliputi: paket wisata dalam negeri, persewaan kendaraan yang meliputi bus pariwisata 20-60 seat, persewaan kendaraan untuk keluarga, paket *outbound*, dokumentasi perjalanan, *voucher* hotel, paket wisata ziarah.

Hasil penelitian menunjukkan jumlah *customer* pada perusahaan PT. XYZ makin menurun. Tercatat pada tahun 2015 jumlah *customer* 12, tahun 2016 menurun menjadi 7 *customer*, tahun 2017 menurun lagi menjadi 6 *customer*, dan pada tahun 2018 sampai peneliti melakukan wawancara jumlah *customer* adalah 4.

Jumlah *customer* terus menurun karena beberapa alasan, *customer* sekolah pindah ke travel agent lain, *customer* instansi tidak ada acara *employee gathering* perusahaan atau pindah ke jasa lain. Target PT XYZ menjadi tidak terpenuhi atau mengalami kegagalan. Kegagalan juga diartikan karena tidak tercapainya target yang telah ditetapkan (Heny Monno, 2015), seperti dikatakan Iwan, pemilik perusahaan.

Kalau kita review dari tahun ke tahun selama delapan tahun ini saya mendirikan perusahaan memang fluktuatif (IM8, C1)

Kegagalan juga terlihat dari target pemberangkatan setiap bulan 5 keberangkatan, tapi realisasinya hanya 2 pemberangkatan, seperti disampaikan manajer PT XYZ.

Target 5 pemberangkatan belum bisa terealisasi. Mungkin akibat persaingan pasar semakin ketat, dan kedua mungkin

konsumen memilih harga yang lebih murah (R24, D2).

Inovasi yang harus dilakukan PT. XYZ jika tetap ingin perusahaan berkembang dengan baik dan jika perusahaan sendiri bisa menjalankan *value proposition* dengan baik sehingga *customer* benar benar merasakan *value* yang di buat oleh perusahaan.

Penurunan jumlah *customer* juga berdampak pada penurunan omset perusahaan. Omset PT. XYZ tahun 2015 sekitar Rp 2 miliar, tahun 2016 turun menjadi Rp 1,3 miliar, tahun 2017 menjadi Rp 0,5 miliar, dan pada 2018 tinggal Rp 0,3 miliar.

Selain itu, perpindahan *customer* ke travel lain juga menyebabkan kegagalan PT. XYZ. Pada 2015, *customer* yang berpindah ke travel lain sebanyak 12 orang. Pada tahun 2018 hanya mendapat 4 dari target 20 *customer* setiap tahun.

Business Model Canvas (BMC)

PT. XYZ belum menggunakan *Business Model Canvas* namun peneliti akan menganalisis kegagalan PT. XYZ dengan menggunakan *value proposition* dan membuat model bisnis canvas berdasarkan data yang diperoleh dilapangan, seperti pada gambar 1.

Gambar 1
Business Model Canvas PT. XYZ



Sumber: Hasil penelitian, 2018

Pada 9 *block business model canvas* perusahaan, peneliti fokus pada *value proposition* untuk melihat kegagalan PT XYZ. Ini karena *value* PT. XYZ belum bisa dirasakan *customernya*.

Value proposition menurut Kotler dan Keller (2012: 10) yaitu serangkaian keuntungan yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Proposi nilai yang sifatnya tidak berwujud dengan suatu penawaran. Berikut 11 elemen *value proposition* yang berkontribusi pada penciptaan nilai pelanggan, menurut Osterwalder dan Pigneur (2012:23).

1. *Newness* (Sifat Baru)

Newness berarti produk baru yang diciptakan belum pernah ada sebelumnya dan memiliki keunikan (Osterwalder and Pigneur, 2012:23). Pemilik PT. XYZ menyatakan sifat baru belum ada yang sesuai dengan teori Osterwalder dan Pigneur yaitu keunikan. Dia fokus pada *tour leader* yang ramah dan menyenangkan.

Manajer PT. XYZ, Rofik, menjelaskan sifat baru ada, namun masih belum sesuai dengan teori Osterwalder and Pigneur.

Untuk hal-hal baru kita mengikuti program pasar digital mulai dari sosial media web dan lain sebagainya untuk memperkuat pemasaran kita (R-38, D2)

Ibu Ani selaku *customer* instansi menjelaskan ada hal baru, namun jawaban belum sesuai dengan pengertian sifat baru yang unik dari Osterwalder and Pigneur.

Iya ada dan juga dia memberikan motivasi dan arahan serta mengakomodasi semua (A-16, F2)

Selanjutnya Iwan sebagai *customer* dari sekolah menganggap ada namun belum juga bisa disebut sifat baru.

Mereka selalu mengupdate kegiatan sehingga anak-anak zaman sekarang itu masih bisa menikmati ketika

di pandu oleh tour leadernya (IW-30,G3)

Kesimpulannya, *value proposition* sifat baru PT. XYZ *Tour & Travel* belum memiliki produk baru yang benar-benar unik yang belum pernah ada sebelumnya.

2. Performance (Kinerja)

Kinerja yang baik telah dirasakan *customer* PT. XYZ dan diakui oleh pemiliknya. Dan sebagai bentuk komitmen dari PT. XYZ adalah akan ikut sertifikasi uji kompetensi bagi para *tour plannernya*.

Sejauh ini ada review atau kita tanyai ulang begitu konsumen merasa senang dengan kinerja tim kami (IM-76,C6)

Rofik sebagai manajer menyatakan kinerja tim selalu diupgrade setiap tahun dan lebih baik. Alvian selaku *marketing* menyatakan hal yang mirip dengan Rofik. Bu Ani sebagai *customer* juga menyatakan kinerja PT. XYZ sudah sesuai.

Kinerja perusahaan sudah sesuai harapan. Customer kadang-kadang datang terlambat kalau pemberangkatan dini hari, tetapi pemilik perusahaan sudah datang tepat waktu (A22, F2)

Customer lainnya, Iwan, menyatakan sangat puas dengan kinerja PT. XYZ. Jadi *value proposition* yang dimiliki PT. XYZ dapat diterima baik dan benar-benar dirasakan oleh *customernya*.

3. Customization (Penyesuaian)

Bagaimana perusahaan dapat menyesuaikan produk atau jasa dengan kebutuhan pelanggannya agar mendapat nilai lebih (Osterwalder dan Pigneur, 2012: 23).

Owner PT. XYZ menyatakan semua sama, tidak ada penyesuaian khusus, melayani sesuai dengan harga yang berlaku.

Kita melayani konsumen dengan berimbang. Kita

memberikan fasilitas sesuai harga yang dipilih konsumen (IM88, C7)

Sedangkan menurut Rofik sebagai *manager* ada penyesuaian khusus untuk *customer*. Alvian sebagai *marketing* menyatakan sama saja, tidak ada penyesuaian untuk *customer*.

Ibu Ani merasa mendapat hal istimewa oleh PT. XYZ karena merasa dekat sekali hubungan dengan pemilik perusahaan.

Iya, dapat kekhususan karena kita customer lama juga ya (A28, F2)

Selanjutnya Iwan sebagai *customer* penyesuaian khusus tidak ada sama saja dengan travel lain. Namun dia merasa mendapat pelayanan lebih baik dari PT. XYZ dibandingkan *travel* sebelumnya. Jadi pada *value proposition* tentang penyesuaian khusus, PT. XYZ bisa dirasakan *customer*, terutama Ani merasa ada penyesuaian karena kedekatan dengan *owner*.

4. Getting the Job Done (Menyelesaikan Pekerja)

Bagaimana produk atau jasa berfungsi membantu pelanggan untuk menyelesaikan pekerjaannya (Osterwalder dan Pigneur, 2012:23). Imam sebagai *owner* mengakui ada beberapa pekerjaan yang belum terselesaikan seperti *video shooting* belum jadi sampai batas waktu yang dijanjikan sehingga membuat kecewa para *customer*.

Jadi kalau sebelum kegiatan belum pernah, kalau setelahnya itu yang paling sering adalah dokumentasi (IM102, C8)

Sedangkan menurut Rofik, semua pekerjaan selesai tidak ada yang tertunda. Namun dia mengakui masalah dokumentasi baru diberikan setelah kegiatan. Alvian sebagai *marketing* juga menyatakan hal yang sama, semua pekerjaan terselesaikan.

Ibu Ani merasa semua pekerjaan dari PT. XYZ selesai dan bahkan merasa puas.

Iwan Bustomi sebagai *customer* juga merasakan pengerjaan video sangat lama dan merasa kecewa, namun

kekecewaan itu tertutupi oleh pelayanan lainnya.

Value proposition menyelesaikan pekerjaan dari PT. XYZ masih ada beberapa yang tertunda sehingga *customer* kecewa walupun bisa ditutupi dengan pelayanan yang lain. Peneliti menyimpulkan *value proposition* tentang poin ini belum dimiliki PT.XYZ.

6. Design

Dengan memiliki desain yang menarik maka suatu produk akan memiliki nilai proposisi yang baik (Osterwalder dan Pigneur, 2012: 23). Peneliti fokus pada *design* penawaran yang menarik atau baru dari PT.XYZ. *Design* baru kali ini diubah sekitar dua tahun ini. Namun *design* penawaran program yang menarik belum disajikan oleh PT. XYZ sehingga *customer* ingin pergi ke tempat wisata yang ditawarkan selama ini tidak pernah terjadi.

Rofik menyatakan PT. XYZ memang lebih banyak menyediakan kebutuhan *customer*, bukan mendesign program baru sehingga *customer* tertarik. Alvian sebagai *marketing* mengungkapkan hal sama, PT. XYZ mengikuti saja kebutuhan *customer* tidak *design* program sendiri yang menarik sehingga *customer* mengikuti program tersebut.

Ibu Ani sebagai *customer* mengatakan *design* program itu dari *customer* dan travel mengikutinya, namun menurutnya perlu juga *design* penawaran dari travel sehingga mereka juga bisa tertarik dan mengikuti program tersebut.

Iwan juga menyatakan permintaan itu dari *customer*.

Ya kita menyampaikan keinginan kita supaya disetujui pemilik perusahaan, dan biasanya disetujui (IW104, G8)

Value proposition tentang *design* PT. XYZ masih lama, tidak ada inovasi *design* program baru yang menarik bagi *customer*. Sebagai perusahaan *tour & travel*, membuat *design* yang menarik itu sangat penting agar *customer* tertarik untuk berkunjung.

7. Brand/Status (Merek)

Pelanggan dapat menemukan nilai suatu produk dari merek yang telah dikenal oleh masyarakat luas (Osterwalder dan Pigneur, 2012: 23). Sebagian *customer* beranggapan *brand/status* (merek) PT. XYZ cukup mudah dikenal dan memiliki sejarah tentang pewayangan dan mengangkat budaya. Imam selaku pemilik menyatakan:

XYZ itu kalau versi saya mudah diingat karena menampilkan tokoh pewayangan dari panda lima (IM166, C11)

Rofik selaku manajer dan Alvian sebagai *marketing* mengungkapkan hal yang sama, XYZ mudah dikenal karena mengangkat kebudayaan Jawa.

Namun menurut Ani sebagai *customer* nama XYZ tidak mudah diingat. Hanya saja Ani merasa lebih kenal dengan pemilik perusahaan, yakni Imam, secara pribadi. Iwan menganggap nama XYZ itu cukup dikenal dan para peserta wisata lainnya yang ada di sekolahannya.

Value proposition tentang nama XYZ bisa diterima oleh sebagian *customer*, namun ada satu *customer* yang menyatakan nama XYZ tidak mudah diingat. Itu berarti merek XYZ belum dikenal luas. Peneliti menyarankan XYZ bisa membuat nama yang mudah diingat dan diucapkan.

8.Price (Harga)

Bagaimana harga dapat ditentukan pesaing dan menjadi dasar dalam menentukan harga produk barang yang ditawarkan (Osterwalder dan Pigneur, 2012: 23).

Pemilik perusahaan menyatakan pernah memberi harga lebih murah daripada pesaing, namun fasilitas yang diberikan jauh lebih baik dibandingkan dengan pesaing.

Ya pernah tapi kita melihat respons konsumen. Intinya kita ingin memberikan harga yang terjangkau dengan fasilitas yang baik (IM174,C12)

Sedangkan Rofik sebagai manajer menyatakan bahwa harga itu relatif.

Ada yang beranggapan Rp 1 juta itu murah, tapi ada yang beranggapan mahal. Kita intinya memberikan fasilitas yang bagus (R146,D9)

Selanjutnya Alvian memperkuat asumsi PT. XYZ belum memberi harga lebih murah dengan kualitas yang lebih baik dari pesaingnya.

Kalau untuk masalah itu kita tidak pernah karena yang saya tahu kita memberikan fasilitas terbagus pasti harganya lebih tinggi (AV192, E10)

Ani sebagai *customer* tidak pernah memperlmasalahkan harga, bahkan tidak pernah menawar dan tidak membandingkan dengan *travel* lain. Sedangkan Iwan menyatakan tidak mudah mencari *travel* yang memberi fasilitas bagus dengan harga murah dibanding PT.XYZ.

Value proposition pada harga lebih murah daripada pesaing namun kualitas lebih baik belum dirasakan oleh *customer* PT XYZ. Namun *customer* merasakan harga yang dibayar cukup kompetitif dengan kualitas yang didapat.

8. Cost Reduction (Pengurangan Biaya)

Bagaimana suatu nilai diperoleh dari biaya yang dikeluarkan pelanggan dalam membeli produk atau jasa dapat dikurangi (Osterwalder dan Pigneur, 2012:23). Pengurangan biaya ini berlaku di PT. XYZ dan itu menjadi *value* lebih bagi PT. XYZ. Ada pengembalian biaya jika ada pengurangan fasilitas. Ini sudah disampaikan di awal kesepakatan transaksi, namun hanya secara lisan.

Nah kalau kalau dia tidak jadi ikut maka biaya dikembalikan secara pribadi-pribadi, personal cost (IM210, C14)

Rofik sebagai manajer dan Alvian sebagai *marketing* menjelaskan ada pengurangan biaya bila sudah ada kesepakatan terlebih dahulu. Ani sebagai *customer* merasakan ada pengurangan

biaya jika tidak jadi ikut untuk *individual cost*.

Iwan menyatakan selama 4 tahun terakhir menggunakan jasa PT XYZ. Setiap tahun selalu sesuai jumlah peserta, jadi belum sampai ada pengurangan biaya. Namun jika memang ada akan dikurangi sesuai dengan kesepakatan.

Value proposition tentang pengurangan biaya memang sudah ada pada PT. XYZ. Namun peneliti menyarankan kesepakatan itu sebaiknya juga dilakukan secara tertulis agar tidak menimbulkan kesalahpahaman dengan panitia.

9. Risk Reduction (Pengurangan Risiko)

Risiko yang ditimbulkan oleh produk yang ditawarkan kepada pelanggan sangat kecil. Dengan kata lain ada garansi bagi produk yang ditawarkan jika terjadi kerusakan (Osterwalder dan Pigneur, 2012:23). Menurut Imam sebagai pemilik, PT. XYZ memberikan pengurangan risiko berupa asuransi.

Kita sudah melibatkan beberapa asuransi untuk mengurangi risiko karena kita di bidang jasa dan travel (IM238,C16)

Rofik menyatakan ada asuransi.

Kita sebagai travel yamemberikan standar pelayanan pariwisata dengan memberikan asuransi personal accident (R170,D10)

Sedangkan Alvian sebagai *marketing* menyatakan kurang paham, namun selama bekerja di PT XYZ tidak terjadi hal-hal seperti itu.

Ani sebagai *customer* tidak pernah menanyakan tentang asuransi pada *travel*, dan PT. XYZ juga tidak menginformasikan tentang adanya fasilitas asuransi. Dia menyarankan sebaiknya ada asuransi karena hal itu penting untuk *customer*. Iwan juga menyatakan dirinya sudah diasuransikan namun tidak memegang polis asuransi.

Value proposition tentang pengurangan risiko, peneliti menyimpulkan pernyataan *owner* dan manajer berkaitan dengan asuransi tidak sama dengan apa yang dikatakan

customer. Peneliti menyarankan ada standar risiko keselamatan bagi *customer* dan *tour leader* itu sendiri.

10. Accessibility (Kemampuan Mengakses)

Produk yang ditawarkan dapat dengan mudah digunakan atau dapat diakses oleh semua orang (Osterwalder dan Pigneur, 2012:23). Selama ini produk dan kantor PT. XYZ belum cukup mudah diakses oleh *customer*, baik dalam bentuk *online* maupun *offline*. Aksesibilitas terjadi karena sudah kenal dan tim XYZ datang presentasi ke *client*.

Akses ke kantor ataupun perusahaan berusaha untuk kita sembunyikan (IM246,C16)

Kita lebih suka datang ke konsumen, menjemput bola (IM248,C16)

Rofik menjelaskan sudah ada sosial media namun baru 4 tahun terakhir.

XYZ sudah punya sosial media contohnya di facebook, instagram dan youtube. Kita juga punya web (R200, D11)

Alvian menjelaskan mendapat *customer* tim XYZ *door to door* menawarkan ke sekolah atau instansi dan perkantoran.

Ani sebagai *customer* mengetahui ada PT.XYZ setelah tim XYZ datang ke kantornya, bukan lewat *website* XYZ. Selama ini jika order *travel* melalui telepon.

Belum pernah ke kantor karena setiap ada kegiatan kita by phone dan Pak Imam langsung datang ke kantor kami (A318, F19)

Selanjutnya Iwan juga belum pernah ke kantor PT. XYZ karena tempatnya jauh dari lokasi sekolah tempatnya bekerja. Dia menghubungi kantor PT XYZ jika sekolahnya ada kegiatan.

Value proposition pada PT. XYZ tentang kemampuan mengakses, *customer* belum bisa mengakses dengan mudah. PT XYZ belum memaksimalkan kemajuan teknologi informasi di era digital sekarang. Baru akhir tahun 2018 PT XYZ membangun sosial media.

11. Convenient/Usability (Kenyamanan)

Bagaimana produk dapat memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan dan pelanggan merasa nyaman dengan kehadiran produk tersebut (Osterwalder dan Pigneur, 2012:23). Pemilik PT XYZ, Imam, menyatakan *customer* merasakan kenyamanan selama menggunakan jasa PT. XYZ.

Pada umumnya konsumen merasa puas dengan kinerja kita (IM262,C17)

Hal yang sama dikatakan Rofik sebagai manajer.

Konsumen yang sudah loyal dengan kita sudah tahu dan merasakan fasilitas dan kualitas pelayanan XYZ. Kebanyakan dari mereka sangat puas (R226, D13)

Alvian sebagai *marketing* menyatakan yang sama. Ani sebagai *customer* mengatakan merasakan kenyamanan dengan pelayanan PT XYZ.

Selama ini saya dan teman-teman merasa nyaman (IW222,G15)

Value proposition pada PT.XYZ mengenai kenyamanan dirasakan oleh *customer* sesuai dengan yang dikatakan pimpinan dan karyawan XYZ. Peneliti menyarankan ada kuesioner kepada *customer* sebagai bahan evaluasi dan perbaikan kualitas kenyamanan jasa PT. XYZ.

Secara jelas, *value proposition* PT XYZ bisa dilihat pada tabel 1.

Tabel 1
Triangulasi Value Proposition PT. XYZ

| No | Value | Imam Owner | Rofik Karyawan | Alvian Karyawan | Ani Customer | Iwan Customer | Ket |
|----|-------------------------|------------|----------------|-----------------|--------------|---------------|-------|
| 1 | Sifat baru | Tidak Ada | Tidak ada | Tidak ada | Tidak ada | Tidak ada | Belum |
| 2 | Kinerja | Ada | Ada | Ada | Ada | Ada | Value |
| 3 | Penyesuaian | Tidak Ada | Tidak ada | Tidak ada | ada | Tidak ada | Belum |
| 4 | Menyelasaikan pekerjaan | Tidak Ada | ada | ada | ada | Tidak ada | Belum |
| 5 | Deisgn | Tidak Ada | Tidak ada | Tidak ada | Tidak | Tidak ada | Belum |
| 6 | Harga | Tidak Ada | Tidak ada | Tidak ada | Tidak | Tidak ada | Belum |
| 7 | Merek | Ada | ada | ada | Tidak | ada | Belum |
| 8 | Pengurangan biaya | Ada | ada | ada | Ada | ada | Value |
| 9 | Pengurangan risiko | Ada | Ada | Ada | Tidak ada | Tidak ada | Belum |
| 10 | Kemampuan akses | Tidak Ada | Tidak ada | Tidak ada | Tidak ada | Tidak ada | Belum |
| 11 | Kenyamanan | Ada | Ada | Ada | ada | ada | Value |

Sumber: Hasil penelitian, 2018

- ✓ Keterangan Belum (menunjukkan value PT. XYZ belum bisa dirasakan customer)
- ✓ Keterangan Value (menunjukkan customer telah merasakan value PT. XYZ).

SIMPULAN DAN SARAN

Kinerja perusahaan PT. XYZ dari tahun 2015–2018 konsisten menurun dan ini membuat perusahaan menjadi gagal, tidak sesuai dengan target Rp 3 miliar. Dari 11 *value proposition*, ada 9 *value* yang belum bisa dirasakan *customer* sehingga ini menjadi kegagalan PT. XYZ, yaitu sifat baru, penyesuaian, menyelesaikan pekerjaan, merek, design, harga, pengurangan risiko, kemampuan akses, kenyamanan.

Beberapa saran bisa diterapkan PT. XYZ. PT. XYZ harus mengkaji lagi tentang target dan lebih giat promosi. *Value* PT. XYZ tentang kinerja, pengurangan risiko dan kenyamanan harus dipertahankan agar *customer* semakin loyal. *Value proposition* yang belum dirasakan oleh *customer* sebaiknya diteliti supaya terjadi kesamaan persepsi tentang sebuah *value*.

DAFTAR PUSTAKA

- A.J. Muljadi. 2009. *Kepariwisata dan Perjalanan*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Amit. R & Zott, C. 2010. *Business Model Innovation: Creating Value in Times of Change*, Working Paper, IESE Business School, University of Navarra, Pamplona, hal.17
- Astamoen, Moko P. 2008. *Entrepreneurship dalam Perspektif Kondisi Bangsa Indonesia*. Alfabera. Bandung.
- Bungin, Burhan. 2010. *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*. Kencana. Jakarta.
- David J. Teece. 2010. *Business Model and Innovation Methodology*, *Journal of Scientific Research*.
- Dharma, Surya. 2010. *Manajemen Kinerja*. Edisi ketiga. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Gaughan, P. A. 2010. *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings*. John Wiley & Sons.
- Halim, R. E., Azis, A., & Firmanzah, F. 2015. Faktor Kunci Sukses Perusahaan Kecil Dan Menengah Dalam Menghindari Kegagalan pada Periode Lima Tahun Pertama. *Jurnal Pengkajian Kukm*.

- Hutapea, Parulian & Nurianna Thoha. 2008. *Kompetensi Plus*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Mono, Henny. 2015. *Kegagalan dan Keberhasilan Manusia*. Sosial Budaya. Kompasiana.
- Rendy dan Devie. 2013. Analisa Pengaruh Activity Based Costing Terhadap Keunggulan Bersaing Dan Kinerja Organisasi. *Jurnal Business Accounting Review*. Vol 1. No. 2.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Penerbit Alfabeta. Bandung.
- Zimmerer, Thomas W, et al.. 2008. *Kewirausahaan dan Manajemen Wirausaha Kecil*. (Edisi 5, Buku 1). Salemba Empat. Jakarta.
- Osterwalder A, & Pigneur. 2010. *Business model canvas: A Handbook for visionaries changer and chalengers*, John Wiley & Sons, inc. New Jersey.
- Kotler, Phillip. 2009. *Manajemen Pemasaran*. Erlangga. Jakarta.
- Maulana, Risky. 2017. *Menpar Terus Genjot Peringkat Daya Saing Pariwisata RI*. <https://www.cnnindonesia.com/gaya-hidup/20170422172509-307-209477/menpar-terus-genjot-peringkat-daya-saing-pariwisata-ri>. Diakses tanggal 8 Maret 2018.
- Khamdi, Muhammad. 2014. *Asita Jateng Optimis Bisnis Tour and Travel Naik 15%*. <http://industri.bisnis.com/read/20140820/12/251373/javascript>. Diakses pada 8 Maret 2018.
- Susanti, Inda. 2017. *Kontribusi Pertumbuhan Pariwisata di Sektor Ekonomi Terbesar dan Tercepat*. <https://ekbis.sindonews.com/read/1231216/34/kontribusi-pertumbuhan-pariwisata-di-sektor-ekonomi-terbesar-dan-tercepat-1502940648>. Diakses pada 8 Maret 2018.
- Savithri, Agnes. 2014. *Panorama Tours Luncurkan Inovasi Baru* <http://industri.bisnis.com/read/20141119/12/274112/panorama-tours-luncurkan-inovasi-baru> .Diakses pada 6 November 2018.
- Uenlue, Murat . 2017. *Business models compared: Booking.com, Expedia, TripAdvisor* <http://www.innovationtactics.com/thanks/>. Diakses 1 November 2018.