



VALIDASI MODEL BISNIS USAHA MIKRO PADA INDUSTRI PERJALANAN WISATA (STUDI KASUS: ARJUNA TRAVEL CORNER DI KABUPATEN GARUT)

Astri Gina¹, Mia Hendra Pratiwi²

^{1,2} Management Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia

History Article

Article history:

Received July 3, 2023

Approved August 19, 2023

Keywords

Validation of business models, business models, travel.

ABSTRACT

Indonesia's economic situation after the Covid pandemic is experiencing recovery with a slow increase in sales of small business products. One type of travel business that almost went bankrupt due to the absence of income during the pandemic has also started to carry out its business activities. This increase in activity is in line with government policies that have allowed normal business activities. However, in this post-pandemic situation, many things must be adjusted by business actors in the field of travel because people's travel needs may experience significant changes. This research aims to test innovations that will be carried out in the travel business model. This trial is essential to improve business continuity in the post-pandemic period. This research strategy uses a case study in Arjuna Travel Corner. The qualitative research approach uses data collection techniques with interviews and observations. The results showed that the new business model implemented by Arjuna Travel Corner has been valid, following the wants and needs of consumers. This research can be used as a reference for further research related to this field. Practitioners of this research are expected to be input for decision-making in carrying out business model innovations on related objects.

ABSTRAK

Situasi ekonomi Indonesia pasca pandemi Covid tengah mengalami pemulihan dengan peningkatan perlahan dari penjualan produk usaha-usaha kecil. Salah satu jenis usaha di bidang perjalanan wisata yang hampir bangkrut karena tidak adanya pemasukan selama pandemi pun sudah mulai menjalankan aktivitas bisnisnya. Peningkatan aktivitas ini seiring dengan kebijakan pemerintah yang sudah mengizinkan adanya

aktivitas bisnis secara normal. Namun, dalam situasi pasca pandemi ini banyak hal yang harus disesuaikan oleh para pelaku usaha di bidang perjalanan wisata karena kebutuhan perjalanan masyarakat bisa saja mengalami perubahan yang signifikan. Penelitian ini bertujuan untuk menguji coba inovasi-inovasi yang akan dijalankan di dalam model bisnis perjalanan wisata. Uji coba ini sangat penting untuk meningkatkan keberlangsungan usaha di masa pasca pandemi. Strategi penelitian ini menggunakan studi kasus di Arjuna Travel Corner. Pendekatan penelitian adalah kualitatif dan menggunakan teknik pengambilan data dengan wawancara dan observasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa model bisnis baru yang diterapkan oleh Arjuna Travel Corner telah valid sesuai dengan keinginan dan kebutuhan konsumen. Penelitian ini bisa dijadikan referensi bagi penelitian selanjutnya berkaitan dengan bidang tersebut lalu secara praktisi penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan untuk pengambilan keputusan dalam menjalankan inovasi model bisnis pada objek terkait.

© 2023 Jurnal Ilmiah Global Education

*Corresponding author email: astrighina@telkomuniversity.ac.id

PENDAHULUAN

Indonesia sedang mengalami pemulihan pada sektor ekonomi pada tahun 2023 ini setelah kebangkrutan para pelaku usaha kecil di masa pandemi tiga tahun yang lalu dimana hal tersebut mengancam Indonesia mengalami resesi. Aktivitas ekonomi kini mulai menerapkan kebijakan *Zero Covid* untuk menjadi stimulus terhadap risiko yang muncul (Sekretaris Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia, 2023).

Aktivitas normal kembali dirasakan oleh masyarakat Indonesia yang sudah bebas bepergian tanpa menggunakan masker dan pembatasan jumlah orang di tempat umum. Hal tersebut berpengaruh besar pada seluruh sektor usaha kecil yang mulai mendapatkan kenaikan permintaan terhadap apa yang mereka jual. Salah satu sektor yang juga mulai diminati saat ini adalah sektor usaha pada perjalanan wisata. Bisnis *travel* menjadi bisnis yang mengalami kebangkrutan dalam 2 tahun ini dikarenakan kebijakan pembatasan dan pemberhentian aktivitas masyarakat di luar rumah. Kebangkrutan yang terjadi pada sektor perjalanan wisata ini tidak mendapatkan permintaan perjalanan sama sekali selama pandemi bahkan hingga menghentikan operasional bisnis mereka. Karena untuk mempertahankan bisnisnya, banyak perusahaan perjalanan wisata mencari peluang bisnis lain yang berbeda dari model bisnis usaha awalnya seperti menjual makanan dan membuka rute perjalanan wisata di dalam kota (Detik *Travel*, 2023). Rajawali *Tour* merupakan perusahaan perjalanan wisata terkenal di Indonesia yang juga meraba-raba usaha bisnisnya ke berbagai model bisnis untuk mempertahankan bisnisnya. (TvOne News, 2023).

Tahun 2022 lalu organisasi pariwisata dunia memprediksikan jika pariwisata akan pulih pasca-pandemi covid-19, artikel ini ditulis oleh (Tempo, 2022) yang mengikuti acara *The 2nd Tourism Working Group G20* yang diselenggarakan di Nusa Dua, Bali. Pada tahun ini setelah pandemi dinyatakan selesai *revenge travel* sebutan untuk fenomena yang terjadi pada masyarakat Indonesia pada saat ini tentang keinginan masyarakat yang ingin melakukan perjalanan wisata (OCBC NISP, 2022).

Google Destination Insight membagikan data masyarakat umum dimana keinginan untuk bepergian dan berlibur meningkat drastis dari angka yang dicapai mengenai minat berwisata Indonesia pada tahun 2019. Minat masyarakat Indonesia terhadap perjalanan keluar negeri dan

tujuan domestik naik sebanyak 17%, dimana pada tahun ini menginjak angka 21%. (*Google Destination Insight*, 2022). Pada kesempatan tersebut pemerintah Indonesia mengeluarkan kebijakan baru terkait protokol perjalanan dalam dan luar negeri Indonesia yang berlaku mulai 1 September 2022 sesuai dengan surat edaran satgas COVID-19 Nomor 24 dan 25 tahun 2022 dimana dalam surat edaran tersebut warga Indonesia sudah bisa melakukan perjalanan wisata ke dalam maupun luar negeri (Kementerian Luar Negeri Republik Indonesia, 2022).

Kebijakan tersebut menjadi peluang bagi usaha perjalanan wisata untuk kembali memulihkan bisnisnya, minat masyarakat kian hari kian melonjak hingga sekarang. Bahkan pada Oktober 2022 lalu negara Hong Kong membagikan 500 tiket pesawat gratis kepada wisatawan asing untuk kembali menghidupkan perekonomian negaranya (CNBC Indonesia, 2022). Kampanye tersebut tentu menarik masyarakat Indonesia untuk melakukan perjalanan wisata ke negara tersebut dan bahkan ke negara lain. Namun hal tersebut tak bertahan lama seiring berjalannya waktu ada tantangan lain dari lonjakan permintaan perjalanan wisata tersebut salah satunya adalah kenaikan harga tiket transportasi yang cukup drastis. Kenaikan tersebut disebabkan karena kenaikan Fluktuasi bahan bakar sehingga pemerintah menganggap kenaikan tiket transportasi tersebut tak menjadi hambatan bagi sektor pariwisata yang baru saja tumbuh (Kompas, 2022). Namun tantangan tersebut menjadi sebuah kendala yang cukup signifikan bagi usaha kecil perjalanan wisata dalam menentukan harga di setiap program yang akan ditawarkan yaitu ketidakpastian dalam kenaikan dalam segi transportasi, hotel, dan visa. Selain itu, kebijakan setiap negara tentang turis masih belum ditetapkan secara 100%. Seperti contohnya China yang mengalami perubahan kebijakan terhadap turis asing (Kompas, 2023).

Tiga hal ketidakpastian tersebut merubah selera pasar pada pelanggan perjalanan wisata khususnya tentang perilaku konsumen yang memilih untuk melakukan perjalanan wisata secara privasi serta menerapkan minimalis pengeluaran tetapi kebutuhannya tetap terpenuhi, hal tersebut membuat para pelaku usaha pada perjalanan wisata menjadi salah satu risiko yang perlu dipertimbangkan untuk di cari alternatif lain dalam risiko tersebut. Hal ini bertujuan untuk tetap mempertahankan bisnisnya.

Tujuan tersebut bisa dilaksanakan dengan beberapa cara salah satunya adalah mencari sebuah nilai baru untuk perusahaan dimana nilai tersebut diinginkan dan dicari oleh pelanggan yang ingin melakukan perjalanan berlibur di pasca pandemi. Maka untuk bisa mencari nilai tersebut para pelaku usaha harus melakukan riset terhadap permintaan konsumen dan keinginan konsumen dengan cara melakukan beberapa inovasi yang dijalankan untuk meminimalisir risiko tersebut.

Arjuna travel Corner merupakan sebuah usaha mikro yang bergerak di sektor *Travel* dan tour sejak tahun 2017 dengan target konsumen utama adalah kedinasan, sekolah serta grup yang ingin melakukan perjalanan serta berlibur di dalam maupun luar negeri. Tercatat Pada bulan Maret 2020 saat awal pandemi hingga Januari 2022 Arjuna Travel Corner tak memiliki riwayat perjalanan sama sekali dan adanya pembatalan perjalanan domestik maupun internasional yang sudah dijadwalkan dikarenakan pandemi tersebut. Dampak bagi perusahaan sendiri adalah menghentikan bisnis terlebih dahulu hingga adanya kepastian peraturan pemerintah terkait perjalanan wisata dalam negeri, akibatnya beberapa karyawan yang bekerja untuk kelancaran operasional perusahaan harus diberhentikan dikarenakan ketidakpastian tersebut.

Kebijakan yang sudah dirancang oleh pemerintah, (Kementerian Perhubungan Republik Indonesia, 2022) Arjuna Travel Corner mendapatkan peluang serta ancaman untuk kembali memulihkan bisnisnya. Dampak positif yang diterima ialah akses perjalanan yang dibuka kembali serta minat dari masyarakat Indonesia yang dijabarkan pada (*Google Destination Insight*, 2022) sehingga hal tersebut menjadi peluang Arjuna Travel Corner untuk kembali berbisnis, namun dibalik peluang tersebut ada dampak negatif yang harus dilalui oleh Arjuna Travel Corner yaitu kenaikan harga dalam akomodasi berwisata serta persyaratan perjalanan yang kian hari kian berubah sehingga merubah selera pelanggan terhadap program-program yang dijalankan oleh Arjuna Travel Corner.

Untuk memulihkan bisnisnya kembali, Arjuna travel Corner mempertimbangkan beberapa hal yang menjadi titik perubahan operasional bisnisnya. Salah satu perubahan nilai yang ditawarkan adalah dengan mengubah program tour yang disediakan oleh Arjuna Travel Corner kini menjadi tour kostumisasi sesuai dengan keinginan dan permintaan dari pelanggan. Sesuai dengan nilai yang akan ditawarkan oleh Arjuna Travel Corner. Maka fokus dari penelitian ini adalah :

- a. Menyajikan model bisnis dari inovasi yang dikembangkan oleh Arjuna Travel Corner.
- b. Menyajikan hipotesis dalam bentuk asumsi-asumsi dari inovasi model bisnis yang dikembangkan oleh Arjuna Travel Corner.
- c. Menjelaskan hasil dari kartu uji untuk memvalidasi model bisnis inovasi program yang dikembangkan oleh Arjuna Travel Corner.
- d. Memberikan tindak lanjut dari pengujian yang telah di lakukan.

Hasil dari penelitian ini adalah memvalidasi model bisnis yang di kembangkan oleh Arjuna Travel Corner untuk mempertahankan usahanya sejalan dengan perubahan kebijakan dunia pariwisata di era pasca pandemi agar mampu bersaing dengan kompetitornya. Penelitian ini diharapkan mampu membantu Arjuna Travel Corner untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Strategi penelitian ini menggunakan studi kasus dengan pendekatan kualitatif. Menurut Creswell (2015), metode penelitian ini digunakan dimana peneliti mengkaji sebuah aktivitas satu atau lebih individu dengan lebih mendalam. Penelitian jenis ini akan menghasilkan gambaran atas objek yang diteliti berupa hasil interviu, catatan kegiatan serta dokumentasi. Unit analisis penelitian adalah organisasi yaitu di usaha mikro bidang pariwisata bernama “Arjuna Travel Corner”. Wawancara pada penelitian ini dilakukan pada narasumber sebagai berikut:

Tabel 1. *Data Wawancara*

| No | Narasumber | Tujuan Wawancara | Durasi Wawancara |
|----|---|--|------------------|
| 1 | Pemilik Usaha | Untuk memetakan inovasi model bisnis kanvas yang akan diuji coba | 20-30 menit |
| 2 | Pelanggan Arjuna Travel Corner yang sudah pernah membeli layanan | Untuk memvalidasi hipotesis yang prioritas untuk diuji coba | Sekitar 20 menit |
| 3 | Pegawai di Institusi Pemerintah sebagai calon pelanggan potensial | Untuk memvalidasi hipotesis yang prioritas untuk diuji coba | Sekitar 20 menit |

Selain menggunakan Teknik wawancara, teknik observasi juga dilakukan memperkuat validasi dari keseluruhan uji coba yang dilakukan. Hal-hal yang diobservasi adalah ketertarikan calon pelanggan setelah dilakukan beberapa upaya seperti penyebaran brosur *online*, *pitching* program, dan promosi mendapatkan perjalanan gratis jika mengajak 10 orang pelanggan baru. Observasi ini dilakukan dalam kurun waktu 4 minggu.

Analisis sebelum di lapangan akan dilakukan terhadap hasil studi pendahuluan atau data sekunder untuk menentukan fokus penelitian, fokus penelitian ini bersifat sementara dan akan di kembangkan setelah peneliti berada di lapangan. Setelah di lapangan akan dilakukan pada saat pengumpulan data secara langsung dan setelah selesai pengumpulan data. Aktivitas analisis akan dilakukan secara terus menerus hingga data jenuh (Sugiyono, 2019). Aktivitas data analisis meliputi data *reduction*, data *display*, dan *conclusion drawing/verification*.

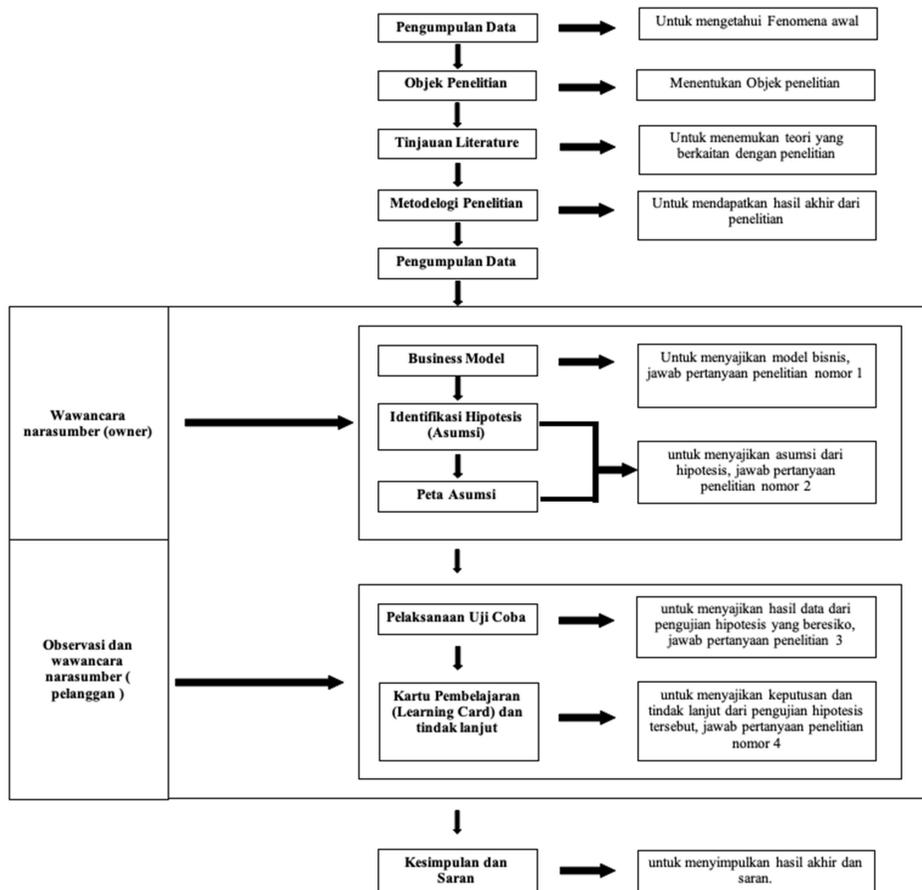
Pada penelitian kualitatif, data atau temuan dapat dinyatakan valid jika tidak ada perbedaan antara yang dilaporkan oleh peneliti dengan yang sebenarnya terjadi pada objek yang akan diteliti. Kebenaran realitas pada penelitian kualitatif memiliki sifat jamak dan tergantung

pada kemampuan peneliti menyusun fenomena yang diamati (Sugiyono, 2018). Penentuan kualitas penelitian ini dilakukan dengan uji validitas dan reliabilitas seperti pada jurnal yang buat oleh Astri Ghina dan Ina Siryanti pada penelitiannya tentang pengembangan startup berbasis teknologi (Ghina & Sinaryanti, 2021) yang dapat dilihat pada tabel 2 berikut ini:

Tabel 2. *Validitas dan Reliabilitas*

| Pengujian | Keterangan | Taktik | Fase Penelitian |
|--------------|--|---|-------------------|
| Validitas | Untuk mengevaluasi keandalan atau validitas hasil penelitian (Sugiyono, 2019) | Metode triangulasi sumber yaitu membandingkan informasi dari berbagai sumber dengan pengumpulan data wawancara. | Analisis data. |
| Reliabilitas | Menguji dan mengukur secara konsisten hasil wawancara dari waktu ke waktu (K, 2003). | Menggunakan <i>database</i> studi kasus. | Pengumpulan data. |

Ilustrasi tahapan penelitian yang dilakukan dapat dilihat pada Gambar 1 berikut ini:



Gambar 1. *Tahapan Penelitian*

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memvalidasi model bisnis dari usaha mikro perjalanan wisata yaitu Arjuna Travel Corner dengan melibatkan pemilik usaha sebagai narasumber utama untuk mengidentifikasi data kanvas model bisnis yang dimiliki. Penelitian ini melibatkan 10 narasumber dengan kriteria semua orang yang sudah bekerja dan pelanggan yang pernah menggunakan jasa Arjuna Travel Corner. Karakteristik narasumber bisa dilihat pada tabel 3.

Tabel 3. *Karakteristik Narasumber*

| Kode | Jenis Kelamin | Usia | Pekerjaan |
|------|---------------|------|----------------------|
| N1 | Laki-laki | 47 | Pemilik |
| N2 | Laki-laki | 49 | Lembaga pemerintahan |
| N3 | perempuan | 44 | Lembaga pemerintahan |
| N4 | perempuan | 43 | Lembaga Pemerintahan |
| N5 | perempuan | 51 | Lembaga Pemerintahan |
| N6 | Laki-laki | 55 | pengusaha |
| N7 | Laki-laki | 53 | pengusaha |
| N8 | Perempuan | 36 | Lembaga pemerintahan |
| N9 | Laki-laki | 40 | Lembaga pemerintahan |
| N10 | perempuan | 48 | Karyawan |
| N11 | perempuan | 45 | karyawan |

Sumber: (data diolah oleh peneliti, 2023)

Pemilik usaha diwawancarai mengenai model bisnis yang sedang berjalan untuk menghasilkan data kanvas model awal untuk di validasi. Narasumber di wawancarai untuk menghasilkan informasi mengenai tiga hipotesis yang diprioritaskan dengan rata-rata durasi wawancara adalah 20 menit.

Menentukan Hipotesis

Penentuan hipotesis ini dilakukan dengan cara peneliti mewawancarai narasumber mengenai model bisnis yang sedang dijalankan kemudian peneliti mengolah data tersebut ke dalam 9 blok kanvas model bisnis untuk di tentukan blok mana yang perlu divalidasi. Pada tahapan selanjutnya adalah penentuan hipotesis yang dijelaskan sebagai berikut:

a. Penentuan Hipotesis

Penentuan hipotesis dan asumsi didapatkan dari hasil wawancara dengan pemilik Arjuna Travel Corner, lalu diolah menjadi kanvas model bisnis menjadi 9 *point* blok yang dituliskan menjadi hipotesis dengan diawali kata “Kami percaya bahwa...” penjelasan hipotesis pada blok model bisnis bisa dilihat pada tabel 5.

Tabel 5. *Hipotesis Kanvas Model Bisnis*

| Hipotesis | | |
|---------------------------|----|--|
| <i>Customer Segments</i> | H1 | Kami percaya bahwa segmen pelanggan kami adalah lembaga pemerintah yang ingin melakukan perjalanan wisata atau pelatihan. |
| <i>Value Propositions</i> | H2 | Kami percaya bahwa menyediakan pelayanan perjalanan sesuai dengan kustomisasi budget pelanggan akan dibutuhkan oleh segmen pelanggan kami. |

| Hipotesis | | |
|------------------------|-----|--|
| Channels | H3 | Kami percaya bahwa instagram merupakan media sosial yang aman untuk melakukan pemasaran. |
| | H4 | Kami percaya bahwa <i>whatsapp business</i> Arjuna Travel Corner adalah saluran aman untuk melakukan diskusi, pendaftaran, serta transaksi secara aman. |
| | H5 | Kami percaya bahwa dengan datang langsung ke lembaga pemerintahan adalah tindakan efektif untuk melakukan pemasaran, pendaftaran, diskusi serta transaksi. |
| Customer Relationships | H6 | Kami percaya bahwa menggunakan media sosial instagram untuk membagikan momen setiap program dapat menjalin hubungan baik dengan pelanggan. |
| | H7 | kami percaya bahwa sharing informasi menggunakan whatsapp grup dapat menjalin hubungan baik dengan pelanggan. |
| | H8 | kami percaya dengan memberikan <i>free travelling</i> dapat meningkatkan motivasi pelanggan lama untuk bisa mengajak 10 orang pelanggan baru. |
| Key Activities | H9 | kami percaya bahwa kami mampu mengelola keseluruhan aktivitas bisnis secara efektif untuk mengembangkan model bisnis yang berkelanjutan dan menguntungkan. |
| Key Resources | H10 | Kami percaya bahwa kami mampu mengelola sumber daya bisnis kami secara optimal untuk mengembangkan model bisnis yang berkelanjutan. |
| Key Partners | H11 | kami percaya bahwa kami mampu mengelola mitra bisnis kami secara optimal untuk mengembangkan model bisnis yang berkelanjutan. |
| Revenue Streams | H12 | kami percaya bahwa pelanggan kami bersedia membayar sesuai dengan perjanjian budget yang telah didiskusikan. |
| Cost Structure | H13 | kami percaya bahwa kami bisa mengelola biaya dari dijalankannya bisnis ini secara efisien untuk membangun model bisnis yang berkelanjutan. |
| Profit | H14 | kami percaya bahwa Arjuna Travel Corner bisa menghasilkan omset lebih banyak dari biaya-biaya yang akan dikeluarkan sehingga bisa menghasilkan keuntungan yang signifikan. |

Sumber: (data yang telah diolah, 2023)

Memetakan Hipotesis

Asumsi kanvas model bisnis tersebut akan dilakukan pemetaan setiap asumsinya dengan cara menganalisis terlebih dahulu hipotesis yang berdampak tinggi serta memiliki bukti, analisis tersebut dapat dilihat pada tabel 6.

Tabel 6. Analisis Hipotesis

| Hipotesis | | | Sangat berdampak/ Kurang berdampak | Ada/tidak adanya bukti |
|---------------------------|----|--|---------------------------------------|---|
| <i>Customer Segments</i> | H1 | Kami percaya bahwa segmen pelanggan kami adalah lembaga pemerintah yang ingin melakukan perjalanan wisata atau pelatihan. | Sangat berdampak | Belum cukup bukti (program lebih banyak <i>Private Program</i>) |
| <i>Value Propositions</i> | H2 | Kami percaya bahwa menyediakan pelayanan perjalanan sesuai dengan kustomisasi budget pelanggan akan dibutuhkan oleh segmen pelanggan kami. | Sangat berdampak | Belum cukup bukti (program baru yang di khususkan untuk skala besar) |
| <i>Channels</i> | H3 | Kami percaya bahwa instagram merupakan media sosial yang aman untuk melakukan pemasaran. | Berdampak | Belum cukup bukti (Instagram digunakan untuk testimoni) |
| | H4 | Kami percaya bahwa whatsapp business Arjuna Travel Corner adalah saluran aman untuk melakukan diskusi, pendaftaran, serta transaksi secara aman. | Berdampak | Sudah cukup bukti (Banyak pelanggan yang mengetahui dan bertransaksi melalui whatsapp business) |
| | H5 | Kami percaya bahwa dengan datang langsung ke lembaga pemerintahan adalah tindakan efektif untuk melakukan pemasaran, pendaftaran, diskusi serta transaksi. | Sangat berdampak | Belum cukup bukti (Hanya baru 1 lembaga saja yang berhasil) |
| | H6 | Kami percaya bahwa menggunakan media sosial instagram untuk membagikan momen setiap program dapat menjalin hubungan baik dengan pelanggan. | Berdampak | Sudah cukup bukti (Kegiatan tour di bagikan melalui instagram) |

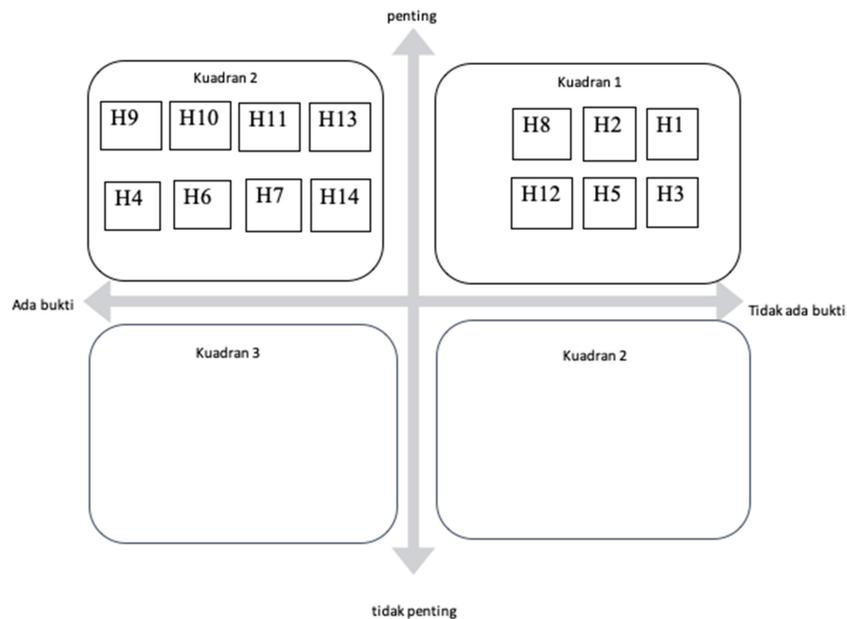
| Hipotesis | | | Sangat berdampak/ Kurang berdampak | Ada/tidak adanya bukti |
|-------------------------------|-----|--|---------------------------------------|--|
| <i>Customer Relationships</i> | H7 | kami percaya bahwa sharing informasi menggunakan whatsapp grup dapat menjalin hubungan baik dengan pelanggan. | Berdampak | Sudah cukup bukti (grup whatsapp masih ada hingga sekarang) |
| | H8 | kami percaya dengan memberikan free travelling dapat meningkatkan motivasi pelanggan lama untuk bisa mengajak 10 orang pelanggan baru. | Sangat berdampak | belum cukup bukti (baru 1 endoser yang berhasil) |
| <i>Key Activities</i> | H9 | kami percaya bahwa kami mampu mengelola keseluruhan aktivitas bisnis secara efektif untuk mengembangkan model bisnis yang berkelanjutan dan menguntungkan. | Sangat berdampak | Sudah adanya bukti dengan adanya profit. |
| <i>Key Resources</i> | H10 | Kami percaya bahwa kami mampu mengelola sumber daya bisnis kami secara optimal untuk mengembangkan model bisnis yang berkelanjutan. | Sangat berdampak | Sudah adanya bukti dengan adanya profit. |
| <i>Key Partners</i> | H11 | kami percaya bahwa kami mampu mengelola mitra bisnis kami secara optimal untuk mengembangkan model bisnis yang berkelanjutan. | Sangat berdampak | Sudah adanya bukti (kerja sama dengan beberapa hotel dan transportasi di beberapa wilayah wisata di Indonesia) |
| <i>Revenue Streams</i> | H12 | kami percaya bahwa pelanggan kami bersedia membayar sesuai dengan perjanjian budget yang telah didiskusikan. | Sangat berdampak | Belum cukup bukti (yang berhasil transaksi 1 lembaga) |
| <i>Cost Structure</i> | H13 | kami percaya bahwa kami bisa mengelola biaya dari dijalankannya bisnis ini secara efisien untuk membangun model bisnis yang berkelanjutan. | Sangat berdampak | Sudah adanya bukti dengan adanya profit. |

| Hipotesis | | Sangat berdampak/ Kurang berdampak | Ada/tidak adanya bukti | |
|---------------|-----|--|---------------------------|--|
| <i>Profit</i> | H14 | kami percaya bahwa Arjuna Travel Corner bisa menghasilkan omset lebih banyak dari biaya-biaya yang akan dikeluarkan sehingga bisa menghasilkan keuntungan yang signifikan. | Sangat berdampak | Sudah adanya bukti dengan pelanggan yang sudah bertransaksi yaitu 1 lembaga. |

Sumber: (data yang telah diolah, 2023)

Peta Asumsi

Setelah mendapatkan hipotesis yang beresiko dimana hipotesis tersebut adalah yang berdampak dan memiliki sedikit bukti maka akan dilakukan pemetaan asumsi yang dianggap paling beresiko dan sedikit bukti, pemetaan asumsi tersebut akan ditempatkan pada kuadran 1 atau sebelah kanan atas pada peta asumsi gambar 2 di bawah ini.



Gambar 2. Peta Asumsi

Dari pemetaan hipotesis pada kuadran satu dimana hipotesis tersebut adalah yang paling berisiko dan kurangnya bukti maka akan disimpulkan 3 hipotesis yang perlu untuk diuji dalam waktu 1 bulan ke depan. Ketiga hipotesis yang akan diuji adalah:

H2: Kami percaya bahwa menyediakan pelayanan perjalanan sesuai dengan kustomisasi budget pelanggan akan dibutuhkan oleh segmen pelanggan kami (*value proposition*).

H5: Kami percaya bahwa dengan datang langsung ke lembaga pemerintahan adalah tindakan efektif untuk melakukan pemasaran, pendaftaran, diskusi serta transaksi (*channels*).

H8: kami percaya dengan memberikan *free travelling* dapat meningkatkan motivasi pelanggan lama untuk bisa mengajak 10 orang pelanggan baru (*customer relationships*).

Ketiga hipotesis tersebut adalah hipotesis yang dianggap prioritas untuk diuji dengan tujuan untuk memvalidasi model bisnis yang sedang dijalankan. Pada H1, H3 dan H12 tidak dilakukannya uji eksperimen dikarenakan wawancara tidak ditujukan pada satu segmentasi pasar melainkan ditujukan kepada dua karakteristik narasumber yaitu calon pelanggan (karyawan lembaga pemerintah) serta pelanggan yang pernah memilih program Arjuna Travel Corner. Selain itu untuk H3 yaitu Saluran memiliki kendala dalam manajemen akun sosial media bisnis tersebut sehingga tidak ada cukup waktu 4 minggu untuk kembali mengembangkan Instagram yang baru. Serta H13 yang tidak bisa dibuktikan dengan hanya satu uji eksperimen berkaitan dengan transaksi, diperlukannya uji eksperimen berulang kali, sehingga penguji di sini tidak memiliki waktu cukup banyak untuk melakukan uji eksperimen tersebut.

Eksperimen

Tahapan ini adalah tahapan pengujian pada asumsi-asumsi ketiga blok yang diprioritaskan untuk divalidasi, yaitu blok *Value Propositions*, *Channels*, dan *Customer Relationships*.

a. Value Propositions (H1)

Asumsi pada blok ini adalah “Kami percaya bahwa menyediakan pelayanan perjalanan sesuai dengan kustomisasi budget pelanggan akan dibutuhkan oleh segmen pelanggan kami.” akan dilakukan 3 pengujian menggunakan alat uji yang berbeda, alat uji tersebut yaitu *Interview*, *Focus Group Discussion* dan membagikan brosur online.

1) *Interview*

Wawancara dilakukan kepada 10 narasumber yang memiliki kriteria bekerja di Lembaga pemerintahan serta pernah menjadi pelanggan Arjuna Travel Corner. Pada interviu ini narasumber ditanyakan mengenai ketertarikan terhadap kustomisasi biaya untuk perjalanan wisata sesuai yang diinginkan, hasil dari wawancara tersebut narasumber N4 yang bekerja di salah satu lembaga pemerintahan mengatakan “tertarik apalagi untuk acara kantor atau pelatihan kantor, setiap lembaga punya anggaran khusus yang harus disesuaikan.” Yang menunjukkan adanya kesesuaian dengan customer gain. Sedangkan narasumber N7 menyatakan “Tertarik, karena dengan adanya penyesuaian biaya terhadap perjalanan, kita gak perlu takut akan biaya.” Hal tersebut menunjukkan solusi dari customer pain yang dimiliki oleh konsumen ketika ingin melakukan perjalanan wisata. Pada alat uji pertama ini untuk hipotesis satu dapat disimpulkan jika asumsi tersebut sesuai, karena hasil dari wawancara menunjukkan 9 dari 10 narasumber menyatakan tertarik.

2) *Focus Group Discussion*

Pada alat uji kedua peneliti melakukan diskusi grup pada beberapa grup daring khususnya para pekerja di lembaga pemerintah serta konsumen yang pernah mengikuti program Arjuna Travel Corner. Pada pengujian ini ditanyakan mengenai opini dan ketertarikan terhadap kustomisasi biaya. Hasil dari diskusi ini dari 2 grup chat dengan total anggota grup 61 orang, 36 orang merespons topik diskusi tersebut, maka dapat disimpulkan pada alat uji kedua ini sesuai.

3) *Membagikan brosur online*

Alat uji ketiga pada hipotesis pertama adalah membagikan brosur online mengenai program baru yang sedang dijalankan oleh Arjuna Travel Corner. Brosur iklan ini dibagikan kepada grup obrolan yang menjadi target market Arjuna Travel Corner yaitu dua grup Lembaga pemerintah dimana brosur ini berisi ajakan pelatihan dinas yang bersertifikat. Hasil dari pembagian brosur ini direspon 70% menyatakan tertarik.

Hasil uji ini dinyatakan valid karena program kustomisasi budget sesuai dengan keinginan pelanggan diminati oleh target konsumen, hal ini sesuai dengan teori yang dijelaskan oleh (Pigneur, 2020) tentang proporsi sebuah nilai produk atau jasa memiliki 10 elemen yang harus dimiliki, elemen yang dimiliki yaitu Customization atau penyesuaian kebutuhan spesifik pelanggan serta cost reduction atau mengurangi biaya

pelanggan untuk membantu pelanggan mendapatkan apa yang diinginkannya. Arjuna Travel Corner melakukan activity-based cost system atau mengurangi biaya dengan fokus pada perubahan kebutuhan konsumen (Mulyadi, 2007).

Dari teori tersebut nilai yang ditawarkan oleh Arjuna Travel Corner adalah sebuah solusi dari customer pain karena keterbatasan biaya yang dimiliki dan untuk efisiensi biaya dalam melakukan perjalanan wisata, customer pain sendiri merupakan pengalaman negatif konsumen dalam memenuhi kebutuhannya (Osterwalder & Pigneur, 2020).

b. *Channels (H5)*

Asumsi pada blok saluran terhadap hipotesis yang ingin diuji yaitu “Kami percaya bahwa dengan datang langsung ke lembaga pemerintahan adalah tindakan efektif untuk melakukan pemasaran, pendaftaran, diskusi serta transaksi.” akan dilakukan tiga pengujian dengan menggunakan alat uji yang berbeda.

1) *Interview*

Pada alat uji pertama ini wawancara dilakukan pada 10 orang narasumber dengan menanyakan kemudahan dan keamanan dalam bertransaksi. Dari data tersebut dihasilkan 7 dari 10 orang menyukai bertransaksi langsung karena lebih merasa mudah dan aman, narasumber N8 menyatakan “Iya, soalnya kalau interaksi secara langsung lebih mudah karena apa yang di jelaskan lebih jelas.” sama halnya dengan narasumber N10 yang mengatakan “saya lebih suka bertransaksi secara langsung karena lebih mudah memahami lawan bicara.”

Adapun narasumber yang mengatakan lebih menyukai bertransaksi secara online seperti yang diungkapkan oleh narasumber N9 “Bertransaksi dan berdiskusi online, biar simple aja. Karena sekarang apa apa serba online jadi kalau ditanya tentang hal ini lebih baik online untuk efektivitas serta fleksibilitas waktu.”. Namun ada pula narasumber yang lebih menyukai menggabungkan transaksi secara langsung dan online seperti narasumber N6 “Saya lebih senang berdiskusi secara langsung lalu untuk transaksi secara online karena demi keamanan.”

Dari pernyataan berikut maka bisa disimpulkan jika mayoritas narasumber menyukai bertransaksi secara langsung karena mempertimbangkan keamanan serta berdiskusi secara leluasa, maka pada alat uji ini dinyatakan sesuai karena melebihi yang di targetkan yaitu 6 orang.

2) *Focus Group Discussion*

Alat uji kedua ini digunakan pada hipotesis keempat yaitu *Channels* pada hipotesis pengujian ini dilakukannya diskusi terkait topik keamanan narasumber dalam bertransaksi yang didiskusikan secara dari di satu obrolan grup lembaga pemerintah serta satu grup yang pernah mengikuti program Arjuna Travel Corner. Pada topik diskusi ini 15 orang dari 20 anggota grup suatu lembaga pemerintah mengatakan lebih aman bertransaksi secara langsung. Sedangkan pada salah satu grup obrolan yang pernah melakukan transaksi pada Arjuna Travel Corner 12 orang dari 18 orang anggota grup mengatakan lebih aman bertransaksi secara langsung. Maka dapat disimpulkan jika alat uji ini sesuai karena target dari alat uji ini ialah 10 anggota dari setiap grup obrolan merespons topik tersebut.

3) *Pitching Program*

Pada alat uji ketiga ini akan melakukan *pitching* program pada tiga lembaga pemerintahan, tujuan dari *pitching* program ini adalah untuk melihat ketertarikan dan keseriusan lembaga terhadap program yang ditawarkan oleh Arjuna Travel Corner. Program yang ditawarkan adalah mengenai pelatihan karyawan bersertifikat dengan kustomisasi budget yang diinginkan lembaga. Pada *pitching* program ini dihasilkan 2 lembaga pemerintahan tersebut bersedia menandatangani *Letter of Attention* dimana surat ini adalah surat kontrak lembaga untuk melakukan pelatihan karyawan dengan menggunakan jasa Arjuna Travel Corner dalam rentan waktu hingga akhir tahun 2023.

Hasil dari pengujian blok ini dinyatakan valid karena asumsi terkait bertransaksi secara langsung adalah yang paling diminati karena mempertimbangkan kemudahan dan keamanan saat melakukannya. Saluran di sini berlaku untuk memasarkan hingga menjadi sebuah transaksi yang terjadi seperti yang dijelaskan oleh (Kotler & Keller, 2019). Hal yang dilakukan pada pengujian ini adalah personal selling yaitu interaksi yang bertemu dalam penjualan dengan menjelaskan program yang berlangsung di tempat dimana Arjuna Travel Corner melakukan *Pitching* Program kepada tiga Lembaga pemerintahan di kabupaten garut dan dihasilkan dua Lembaga menandatangani kontrak. Hal ini sejalan dengan teori keputusan pembelian yang dituliskan dalam buku Strategi pemasaran yang ditulis oleh (Fandy, 2009) faktor yang mempengaruhi pembelian konsumen adalah pengaruh lingkungan, lalu dijabarkan kembali jika faktor grup tata muka, kelas sosial serta situasi mempengaruhi keputusan konsumen untuk membeli (Ningsing, 2010).

c. *Customer Relationships (H8)*

Perusahaan harus menjelaskan jenis hubungan yang ingin di bangun dengan pelanggan bersifat secara pribadi maupun tidak dengan tujuan untuk mempertahankan pelanggan atau peningkatan penjualan. Hubungan ini bisa berupa sebuah modifikasi dari perilaku konsumen di setiap interaksinya untuk membangun kekuatan antara konsumen dan perusahaan (Newell, 2000) dengan hipotesis kedelapan pada penelitian ini yaitu “kami percaya dengan memberikan *free travelling* dapat meningkatkan motivasi pelanggan lama untuk bisa mengajak 10 orang pelanggan baru.” akan menggunakan tiga alat uji yaitu wawancara, offering dan endors.

1) *Interview*

Wawancara ini dilakukan pada 10 narasumber dengan menanyakan ketertarikan narasumber bila diberikan *free travelling* bila berhasil mengajak 10 pelanggan baru per-narasumber. Hasil dari wawancara tersebut 9 narasumber mengatakan tertarik sedangkan 1 narasumber kurang tertarik karena menurutnya sebuah tantangan untuknya menarik 10 konsumen baru seperti yang diucapkan narasumber N5 “tertarik, tetapi untuk membawa konsumen baru mungkin itu yang akan menjadi tantangan buat saya”.

Namun berbeda dengan narasumber N6 yang sangat tertarik karena sama-sama menguntungkan “Tertarik, karena aku bakal sama-sama untung.” dimana pernyataan ini sama seperti delapan narasumber lainnya. Maka dapat disimpulkan jika alat uji ini sesuai karena target narasumber yang mengatakan menarik di atas 6 narasumber.

2) *Offering*

Pada alat uji kedua ini melakukan penawaran kepada 5 pelanggan yang sudah pernah mengikuti program perjalanan wisata Arjuna Travel Corner dengan tujuan untuk melihat loyalitas pelanggan. Pada penawaran ini narasumber diminta mengajak relasi mereka untuk menggunakan jasa perjalanan wisata Arjuna Travel Corner. Hasil dari alat uji ini 3 orang berhasil mengajak pelanggan baru, hasil tersebut dinyatakan lemah karena target dari alat uji ini adalah 6 orang yang berhasil mengajak pelanggan baru.

3) *Endors*

Pada alat uji ketiga adalah lanjutan dari alat uji kedua yaitu melakukan endors terhadap 3 orang yang berhasil mengajak pelanggan baru untuk mengajak pelanggan baru tersebut melakukan transaksi pada program yang ditawarkan oleh Arjuna Travel Corner. Hasil dari alat uji ini hanya 1 orang yang berhasil mengajak 10 orang pelanggan baru dan mendapatkan *free travelling*. Dua narasumber yang gagal mendapatkan 10 pelanggan baru menyatakan kesulitan untuk mengajak secara pasti karena keterbatasan pelanggan baru tersebut. Pada alat uji ini dinyatakan tidak sesuai dan lemah bukti.

Hasil dari pengujian ini hanya satu yang tervalidasi yaitu wawancara saja dimana narasumber tertarik dengan *free travelling* bila mengajak pelanggan baru. Namun untuk pengujian offering yang bertujuan untuk mengajak secara langsung tidak mencapai

target. Sehingga untuk teori penawaran variabel hubungan satu sama lain yang diberi syarat tertentu (Hasan, 2018).

Lalu untuk uji ketiga yaitu Endors bertujuan untuk mendukung penawaran yang diberikan kepada pelanggan baru melalui pelanggan lama (A, 2010). Endors ini bertujuan untuk meningkatkan *brand awareness* serta minat dari program yang dijalankan Arjuna Travel Corner ini memiliki minat yang tinggi (Damanik & Purba, 2020). Hasil dari pengujian ini tidak valid karena 1 endorser hanya berhasil mengajak 10 orang pelanggan baru.

Maka untuk blok hubungan dengan pelanggan ini, Arjuna Travel Corner perlu mencari solusi lain untuk bisa mempertahankan pelanggan serta melakukan kenaikan penjualan dengan tiga level yang dijelaskan oleh Buttle dan Tjipto (Pemasaran Jasa, 2014) yaitu strategik, operasional dan analitik dengan menyampaikan nilai secara efektif.

Keputusan Tindak Lanjut

Validasi merupakan proses mengumpulkan bukti serta mempelajari ide bisnis dengan cara melakukan uji eksperimen dan pengguna, jika ide tersebut valid dan tepat maka akan bermanfaat untuk mengembangkan suatu produk dengan modal tertentu (Utami, 2020). Ide bisnis ini akan menjadi sebuah model bisnis baru yang harus dipahami semua orang untuk memberikan nilai sehingga menghasilkan strategi baru (Osterwalder & Pigneur, 2020).

Hasil dari eksperimen tersebut ditemukannya pembelajaran untuk bisa dijadikan sebuah acuan dalam menentukan strategi pengembangan nilai baru yang terus dijalankan agar tetap sesuai dengan yang dibutuhkan oleh konsumen. Tindak lanjut dari pengujian ini adalah:

a. Value Proposition

Tindak lanjut dari hipotesis ini adalah untuk menambah nilai baru tanpa harus nilai yang diinovasikan pada model bisnis ini. Penambahan nilai ini sebagai ciri khas baru dari Arjuna Travel Corner untuk memperluas segmen pasarnya. Contohnya dengan program dengan target pasar adalah lembaga tambahan belajar bahasa dengan fokus utama adalah mempelajari bahasa asing secara praktis di negara yang menggunakan bahasa asing.

b. Channels

Tindak lanjut untuk pengujian pada hipotesis tersebut adalah untuk tetap melakukan *pitching* program namun menambah lagi lembaga yang ditawarkan dan bisa melakukan travel fair dikota-kota besar namun fokus utamanya khusus pada target pasar.

c. Customers Relationships

Tindak lanjut pada pengujian ini diperlukan pengujian secara berulang, khususnya pada kartu uji endors. Karena yang ditawarkan hanya sebagian kecil dari pelanggan sedangkan pelanggan yang pernah mengikuti program Arjuna Travel Corner sangatlah banyak. Diharapkan jika pengujian ini terus dilakukan sampai hasil akhirnya teruji.

KESIMPULAN

Berdasarkan inovasi model bisnis “Arjuna Travel Corner” yang telah dipetakan, terdapat tiga hipotesis prioritas yang telah dilakukan validasi. Hipotesis-hipotesis tersebut merupakan bagian dari tiga blok model bisnis kanvas yaitu value proposition canvas, channels, dan customer relationship management. Hipotesis yang diuji coba pada blok value propositions canvas yaitu kustomisasi budget perjalanan wisata sesuai yang diinginkan pelanggan. Hipotesis yang diuji coba pada blok channels yaitu dengan bertransaksi secara langsung atau personal selling kepada target pelanggan potensial. Hipotesis yang diuji coba pada blok customer relationships management yaitu memberikan *free travelling* kepada pelanggan lama yang berhasil mengajak 10 orang pelanggan baru. Hipotesis pertama, “Kami percaya bahwa menyediakan pelayanan perjalanan sesuai dengan kustomisasi budget pelanggan akan dibutuhkan oleh segmen pelanggan kami”, dinyatakan valid. Pengujian dilakukan dengan metode wawancara, *Focus Group Discussion*, dan membagikan brosur online. Hasil menunjukkan bahwa target pelanggan potensial menyatakan tertarik dengan kustomisasi budget untuk perjalanan wisata.

Hipotesis kedua, “Kami percaya bahwa dengan datang langsung ke lembaga pemerintahan adalah tindakan efektif untuk melakukan pemasaran, pendaftaran, diskusi serta transaksi”, dinyatakan valid. Pengujian dilakukan dengan metode wawancara, *focus group discuss* dan *pitching* program. Hasil menunjukkan bahwa target pelanggan potensial menyatakan mudah untuk melakukan transaksi secara langsung, terbukti dengan adanya dua institusi pemerintahan yang berhasil memesan layanan setelah dilakukan *pitching* program pada tiga institusi. Hipotesis ketiga, “Kami percaya dengan memberikan *free travelling* dapat meningkatkan motivasi pelanggan lama untuk bisa mengajak 10 orang pelanggan baru”, dinyatakan tidak valid. Pengujian dilakukan dengan metode wawancara, *offering*, dan *endors*. Hasil menunjukkan bahwa 5 orang pelanggan lama yang diberi tantangan ini tidak dapat memenuhi target yang ditetapkan. Saran dari tindak lanjut pengujian ini adalah usaha mikro Arjuna Travel perlu menambah kembali nilai baru tanpa menghapus nilai yang ditawarkan sekarang, bisa dengan penambahan program atau penambahan segmen pasar baru. Saran kedua ialah untuk tetap melakukan *pitching* program dengan menambah kembali lembaga yang dituju untuk menaikkan jumlah transaksi. Dan saran terakhir adalah diperlukannya pengujian ulang khususnya pada hipotesis saluran (*Channels*) dengan kartu uji *endors* secara berkala dengan waktu yang cukup lama dan penawaran kepada pelanggan lama untuk melihat motivasi pelanggan terhadap program baru ini. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi secara kepada pihak akademisi maupun praktis. Tipe-tipe uji coba yang digunakan pada penelitian ini dapat dijadikan rujukan bagi peneliti lain yang fokus pada kajian serupa. Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi dasar pertimbangan manajemen pengelola usaha untuk pengambilan keputusan ketika menjalankan inovasi dalam model bisnisnya.

DAFTAR PUSTAKA

- A, S. T. (2010). *Periklanan Promosi & Aspek tambahan Komunikasi Pemasaran*. Jakarta: Erlangga.
- Abid, M. (2021). "Belajar Memulai Bisnis UMKM". *Entrepreneurial Mindsets & Skill*, 35.
- Ahmadi, C. (2020). *E-business dan E-commerce*. Indonesia: Andi Offset.
- Bungin, B. (2008). *Analisis data penelitian Kualitatif*.
- CNBC Indonesia. (2022, oktober 2022). *Gaet Turis, Hong Kong Bagikan 500 Tiket pesawat Gratiw*. Retrieved from CNBC INDONESIA: <https://www.cnbc.com/lifestyle/20221006161858-33-377784/gaet-turis-hong-kong-bagikan-500-ribu-tiket-pesawat-gratis>
- Cresswell, J. W. (2015). *Penelitian kualitatif dan desain riset : Memilih diantara lima pendekatan*. Yogyakarta: pustaka pelajar.
- Damanik, & Purba. (2020). “Pengaruh Kualitas Produk dan Iklan terhadap Minat Beli Konsumen Produk Bedak Tabita Skincare”. *Journal of Economics dan Business*.
- Detik Travel. (2023, April 10). *Kisah Nathania Bangun Bisnis Travel dari Nol dan Survive Saat Pandemi Baca artikel detikTravel, "Kisah Nathania Bangun Bisnis Travel dari Nol dan Survive Saat Pandemi" selengkapnya* <https://travel.detik.com/travel-news/d-6664681/kisah-nathania-bangun-bisni>. Retrieved from Detik Travel: <https://travel.detik.com/travel-news/d-6664681/kisah-nathania-bangun-bisnis-travel-dari-nol-dan-survive-saat-pandemi>
- Doleski, O. D. (2015). *Integrated Business Model : An Applier Approach*. Wiesbaden: Springer Gabler Wiesbaden.
- F. T. (2009). *Strategi pemasaran*. Yogyakarta.
- Farah, A. (2016). *Business Model Analysis of TKD Consumer to Consumer (C2C) Online Marketplace by Using Business Model Canvas* . *Journal Of Computational and Theoretical Nanoscience*, 22(5)-1222-126.
- Ghina, A., & Galih, L. (2022). Validasi Model Bisnis Weakernya.
- Ghina, A., & Sinaryanti, I. (2021). The Learning Evaluation of Business Incubator's Role in. *The Asian Journal of Technology Management*, 35-35.

- Ghina, A., Anggadwita, G., Palalic, R., & Dewi, N. (2023). *Designing Value Proposition for Increasing Business Competitiveness: A Case Study of Startup Business in Indonesia*. *Journal Management Indonesia*.
- Google Destination Insight. (2022). *Google Destination Insight*. Retrieved from Destinationinsight: https://destinationinsights.withgoogle.com/intl/id_ALL/
- Gotcke, L. (2020). *Business Model Development and Validations in Digital Entrepreneurship*. *Research Gate*.
- Gustrian, H. (2018). Analisis Model Bisnis Pada Jalonesia Dengan Pendekatan Model Bisnis Kanvas. *e-Proceeding of Managemet*.
- Hamdani. (2022). Definisi UMKM.
- Hasan, D. (2018). *Pengantar Ekonomi*. Makassar: Taman Ilmu.
- Hendri, J. (2009). Riset Pemasaran. *gunadarma files*.
- Hoover, S. V., & Perry, R. (1989). *Simulation A problem-Solving Approach*. Addison-Wesley.
- Idris, M. (2022). Apa itu UMKM : Pengertian, Kriteria Dan Contohnya. *Kompas*.
- Indrawati. (2015). *Metode Penelitian dan bisnis*. Refika Aditama.
- Irwanto. (2006). *Focused Group Dicussion*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- K, Y. R. (2003). *Studi kasus, Desain, dan Metode*. Jakarta: Grafindo.
- Kementerian Luar Negeri Republik Indonesia. (2022, September) *Protokol Kesehatan Covid-19 Perjalan Dalam dan luar negeri Mulai 1 September 2022*. Retrieved from kemenlu: <https://www.kemlu.go.id/wellington/id/news/19925/protokol-kesehatan-covid-19-perjalanan-dalam-dan-luar-negeri-Indonesia-mulai-1-september-2022>
- Kementerian Perhubungan Republik Indonesia. (2022, September). *Surat Edaran Menteri*. Retrieved from dephub.go: <https://www.republika.co.id/berita/qntv2x384/kunjungan-wisatawan-bergantung-penanganan-covid19>
- Kompas. (2022, Agustus Senin). *Kebijakan Baru Dikeluarkan, Kemenhub Restui Kenaikan Harga Tiket Pesawat*. Diambil kembali dari Kompas.tv: <https://www.kompas.tv/article/316662/kebijakan-baru-dikeluarkan-kemenhub-restui-kenaikan-harga-tiket-pesawat>
- Kompas. (2023, Maret 14). *China Buka Pintu Lebar untuk Warga Asing*. Retrieved from Kompas.com: <https://www.kompas.id/baca/internasional/2023/03/14/china-buka-pintu-lebar-bagi-warga-asing>
- Kotler & Keller. (2019). *Marketing Management*. Yogyakarta: Deepublish.
- Mackenzie,, & Knipe. (2006). Research Dillemas : Paradigms, methods, and methodolod. *Issues in Educational*.
- Mirzati, B. (2021). *Value proposition testing using indirect customer observation method for personafic*. *europian journal of business and management research*.
- Morrisan. (2017). *Metode Penelitian Survey*. Jakarta: kencana.
- Mulyadi. (2007). *Activity-based Cost System*. yogyakarta: Univesitas Gajah Mada.
- Newell. (2000). *Customer Relationship Management in new era of internet marketing*. New York: McGrow-Hill.
- Ningsing, E. R. (2010). *Perilaku Konsumen*. Kudus: Nora Media Enterprise.
- Nugroho, F. (2020). Validasi Ide Startup Auctentik Menggunakan Metode Design Thinking. *Jurnal UII*.
- OCBC NISP. (2022, Juli 26). *Fenomena Revenge Travel di Indonesia usai pendemi*. Retrieved from OCBC NISP with You: <https://www.ocbcnisp.com/id/article/2022/07/26/revenge-travel-adalah>
- Osterwalder, A., & Bland, D. J. (2020). *Testing Business Ideas*. Hoboken, New Jersry: John Wiley & Sons, inc.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2020). *Business Model Generation*. Elex Media.
- Pemasaran Jasa*. (2014). Yogyakarta: Andi.
- Pigneur, O. &. (2020). *Business Model Canvas*.
- PPM. (2012). Saluran Langsung. *Saluran komunikasi*.

- Purnomo, H. (2021). Signifikansi harga, fasilitas, dan layanan terhadap kepuasan konsumen jasa hotel. *Jurnal Ekobis Ekonomi Bisnis & Manajemen*, 67-78.
- Rogers, E. M. (1969). *Diffusion Of Innoveations*. New York: N.Y The Free Press.
- Sau'd. (2014). *Inovasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sekretaris Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia. (2023, Februari 06). *Pertumbuhan Ekonomi Tahun 2022 Capai 5,31%, Tertinggi Sejak 2014*. Retrieved from Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia: <https://www.ekon.go.id/publikasi/detail/4904/pertumbuhan-ekonomi-tahun-2022-capai-531-tertinggi-sejak-2014>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Alfabeta.
- Sutama. (2016). *Penelitian Pendidikan kuantitatif, kualitatif, PTK, dan R&D*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Tempo. (2022, September sabtu). *the 2nd tourism working group G20* . Retrieved from Bisnis.tempo.co: <https://bisnis.tempo.co/read/1637806/unwto-sektor-pariwisata-pulih-2022-setelah-pandemi>
- TvOne News. (2023, Mei 2023). *Jurus Travel Agent Bertahan Saat Masa Pandemi*. Retrieved from tvonenews.com: <https://www.tvonenews.com/lifestyle/travel/121582-jurus-travel-agent-bertahan-saat-masa-pandemi>
- Utami, N. W. (2020). Cara Cerdas Validasi Ide Dalam Rencana Bisnis. *Jurnal.id*.
- Whittington, R., Regner, R., Angwin, D., Johnson, G., & Scholes, K. (2020). *Exploring strategy text and cases*. UK: Pearson.
- Wulandari, N., & Nurcahya. (2015). Pengaruh celebrity endorser, brand trust terhadap keputusan pembelian clear shampo di kota denpasar. *Manajemen Universitas Udayana*.