

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Pada 8 Januari 2024, Pemerintah Republik Indonesia dan Pemerintah Kerajaan Arab Saudi menandatangani kesepakatan perhajian (Ta'limatul Hajj) untuk musim haji 1445 H/2024 M di Jeddah (**Datin Kanwil, 2024**) yang mencakup kuota haji sebanyak 241.000 orang yang 20.000 nya adalah kuota tambahan, sehingga jumlah ini tercatat sebagai kuota terbesar dalam sejarah (**InfoPublik, 2024**). Pada tahun 2019, Indonesia mendapatkan kuota sebanyak 231.000 jemaah yang menurun menjadi 100.051 pada tahun 2022 akibat pandemi COVID-19, namun untuk musim haji 2023, kuota ditetapkan sebanyak 229.000 jemaah (**Wikanto, 2024**).

Selain ibadah Haji, ibadah Umrah juga sangat diminati oleh umat Muslim di Indonesia. Menurut situs Kemenag, masa tunggu di beberapa provinsi dapat mencapai lebih dari 90 tahun (**NU Online, 2022**), meskipun secara umum, masa tunggu haji reguler di Indonesia berkisar antara 11 hingga 47 tahun (**Hasibuan, 2023**). Hal ini disebabkan oleh daftar tunggu yang ditentukan berdasarkan kuota haji tahunan. Oleh karena itu, Umrah tetap menjadi pilihan utama bagi umat Muslim Indonesia yang ingin merasakan "haji kecil." Setelah mengalami penurunan selama pembatasan COVID-19, jumlah jemaah Umrah Indonesia mulai meningkat dari 1.005.806 orang pada 2017-2018 (**Shafiq Administrator, 2023**) menjadi 957.016 orang pada 2022 (**Setiawan, 2023**), dan mencapai 1,2 juta hingga awal Desember 2023 (**HIMPUHNEWS, 2023**). Secara global, jumlah jemaah Umrah di tahun 2023 meningkat i 13,55 juta orang, atau 58% lebih tinggi dibandingkan tahun 2019 sebelum i, 2024).



Pada tahun 2023, populasi Muslim di Indonesia sekitar 240,62 juta jiwa, mencakup 86,7% dari total populasi nasional 277,53 juta jiwa, menurut The Royal Islamic Strategic Studies Centre (**Annur, 2023**). Angka ini menunjukkan potensi besar untuk bisnis travel Haji dan Umrah di Indonesia. Per 15 Januari 2024, terdapat 2.430 perusahaan travel yang mengantongi izin Penyelenggara Perjalanan Ibadah Umrah (PPIU) di seluruh Indonesia. Lima provinsi teratas dalam jumlah perusahaan adalah DKI Jakarta (30,5%), Jawa Barat (20,6%), Jawa Timur (10,5%), Sulawesi Selatan (6,8%), dan Banten (6,2%). Sulawesi Selatan berada di urutan ke-4 dengan 165 perusahaan, mengungguli provinsi lain di Pulau Sulawesi dan Indonesia Timur. Mayoritas perusahaan terdapat di Kota Makassar (120 perusahaan) dan Gowa (14 perusahaan) (**SISKOPATUH, 2024**).

Jumlah perusahaan travel berbanding lurus dengan potensi pasar. Menurut Direktorat Jenderal Kependudukan dan Pencatatan Sipil (Dukcapil) pada Juni 2022, total penduduk Pulau Sulawesi mencapai 20,34 juta, dengan 81,39% (16,55 juta) di antaranya Muslim. Sulawesi Selatan memiliki populasi Muslim terbanyak, mencapai 8,31 juta jiwa (89,73%). Provinsi lain seperti Sulawesi Tenggara, Sulawesi Tengah, Sulawesi Barat, Gorontalo, dan Sulawesi Utara memiliki persentase Muslim masing-masing 95,78%, 78,99%, 83,85%, 98,03%, dan 31,8% (**Kusnandar, 2022**). Selain itu, berdasarkan siaran pers Bank Indonesia, Pulau Sulawesi mencatat pertumbuhan ekonomi tertinggi pada triwulan III 2023 (**Departemen Komunikasi, 2023**). Lokasi strategis Sulawesi Selatan, dekat Bandar Udara Internasional Sultan Hasanuddin dengan trafik 5-15 juta penumpang pada 2022 (**Angkasa Pura, 2024**), semakin menguntungkan bisnis travel, terutama di Makassar dan Gowa.

Di tengah potensi pasar travel Umrah yang besar di Sulawesi Selatan, 137 perusahaan di Kota Makassar, Kabupaten Gowa, dan Kabupaten Maros (**SISKOPATUH,**



rapkan strategi efektif untuk bertahan dalam persaingan ketat. Perencanaan strategis menjadi dasar untuk mengimplementasikan aktivitas yang mendukung bisnis, dengan dua tujuan utama: meraih keuntungan finansial dan memastikan

keberlangsungan. Banyak penelitian telah membahas travel Umrah, strategi pemasaran, dan analisis menggunakan SWOT serta matriks TOWS, serta *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS) dan *External Factor Analysis Summary* (EFAS), terutama selama dan setelah pandemi Covid-19. Namun, belum ada yang mengkaji strategi travel Umrah dengan memanfaatkan *Business Model Canvas* (BMC) dan *Value Proposition Canvas*.

(Nugraha, 2021) menganalisis efektivitas strategi pemasaran Duta Mulia Travel Depok dalam meningkatkan jumlah jamaah selama pandemi COVID-19. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa strategi pemasaran langsung dan tidak langsung yang diterapkan telah berjalan dengan baik dan efektif. Penelitian lain oleh (Awaludin & Hakim, 2023) mengevaluasi strategi survival Shafira Tour & Travel selama pandemi, yang berhasil mengintegrasikan manajemen operasional, pemasaran, dan keuangan. Sementara itu, (Hasbi & Syaoki, 2023) melakukan studi komparatif tentang manajemen strategis dua perusahaan travel Haji dan Umrah di Mataram, yaitu PT. Mahisa Mataram dan PT. Muhsinin Mataram, fokus pada manajemen operasional, pelayanan, dan pemasaran.

Beberapa penelitian lain juga menerapkan strategi pemasaran Marketing Mix dalam analisisnya. (Syamsiah, 2023) mengkaji Travel Smart Umrah Lampung menggunakan teori 7P (*Product, Price, Place, Promotion, People, Process, Physical Evidence*), menemukan bahwa perusahaan tersebut telah menerapkan seluruh elemen 7P. Penelitian oleh (Maharani et al., 2022) mengungkapkan bahwa Ghinasepti Tour and Travel menggunakan Marketing Mix, khususnya 4P (*Product, Price, Promotion, Place*), untuk merumuskan strategi pemasaran yang sesuai teori. Selain itu, (Pramesti, 2021) menggunakan Marketing Mix untuk menganalisis strategi Samira Travel Wonogiri selama pandemi COVID-19, menunjukkan bahwa strategi ini berhasil meningkatkan volume penjualan dan jumlah jamaah.



Dalam merumuskan strategi, salah satu langkah penting adalah menggunakan analisis SWOT. Beberapa penelitian memanfaatkan analisis ini untuk mengembangkan strategi perusahaan travel. **(Andika, 2020)** menggunakan analisis SWOT bersama matriks IFAS dan EFAS, serta teori manajemen strategis dan strategi pengembangan usaha dalam Islam. Hasilnya menunjukkan bahwa perusahaan dapat memanfaatkan kekuatan dan peluang dengan dukungan manajemen untuk kebijakan pertumbuhan yang efektif. Penelitian **(Uzma, 2022)** pada PT. Kamilah Wisata Muslim juga menggunakan analisis SWOT dan matriks TOWS untuk mengevaluasi pelayanan serta menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Temuan menunjukkan bahwa perusahaan ini memiliki kekuatan dan peluang yang signifikan di Desa Tamban Mekarsari berkat pelayanan yang baik.

Terkait analisis SWOT, **(Sholikhah, 2020)** menganalisis PT. Cahaya Haramain untuk meningkatkan kualitas pelayanan, menemukan bahwa kekuatan dan peluang perusahaan sangat dominan, dengan rekomendasi strategi progresif. **(Alfina, 2020)** juga menggunakan analisis SWOT, tetapi fokus pada harga jual produk Umrah PT. Madinah Iman Wisata, dan menemukan bahwa perusahaan berada di Kuadran I, memungkinkan ekspansi dan peningkatan harga. Penelitian **(Anjar, 2017)** mengenai strategi Lintas Darfiq juga menggunakan analisis SWOT, IFAS, dan EFAS, menunjukkan posisi di kuadran V yang mengarah pada strategi konsentrasi. Namun, dalam penelitian ini berbeda dengan penelitian tersebut karena menggunakan Business Model Canvas dan Value Proposition Canvas untuk memetakan bisnis serta segmentasi pelanggan secara lebih detail dan membentuk model bisnisnya yang baru dan lebih baik.

Penelitian lain yang menggabungkan Business Model Canvas dengan analisis SWOT adalah **(A. F. Mahardika, 2018)**. Meskipun tujuannya serupa, objek penelitiannya adalah



secara umum dan tidak mencakup analisis SWOT yang mendalam, termasuk matriks IE, serta Value Proposition Canvas. Adapun penelitian yang menggunakan alat yang digunakan yaitu IFE, EFE, IE, dan SWOT untuk kemudian

menghasilkan strategi dan Business Model Canvas baru, namun meneliti bidang yang berbeda yaitu minuman beralkohol, dilakukan oleh **(Ratnasari, 2015)**.

Keberhasilan Business Model Canvas (BMC) dalam strategi organisasi telah dibuktikan dalam penelitian pariwisata. **(Erbaş, 2019)** menunjukkan bagaimana Community-based Tourism Enterprise (CBTE) menciptakan nilai melalui model bisnis sosial yang memungkinkan masyarakat terlibat dalam ekonomi bersama tanpa mengabaikan profitabilitas. Penelitian **(Strulak-Wójcikiewicz et al., 2020)** mengembangkan model bisnis e-platform untuk pariwisata pelayaran dengan modifikasi BMC, menambahkan blok baru tentang Pembangunan Wilayah Berkelanjutan, yang memperluas pemahaman dampak positif pariwisata pada daerah dan lingkungan.

Sebuah pola pariwisata baru, *Voluntourism*, semakin menarik perhatian pascapandemi Covid-19 dan dikembangkan melalui BMC dalam penelitian **(Kabil et al., 2023)**. Dengan menggunakan *Delphi Technique*, penelitian ini menghasilkan *BMC for Voluntourism* (BMC4V), yang menawarkan strategi baru untuk pengambilan keputusan dalam meningkatkan pola pariwisata ini dan mengurangi dampak negatifnya. Selain itu, BMC juga digunakan oleh **(Richards, 2021)** untuk menganalisis transformasi dalam industri pariwisata kreatif, dari *Creative tourism* 1.0 hingga 4.0, yang melibatkan sistem nilai yang lebih kompleks. Penelitian **(Zoumpoulidis et al., 2021)** mengangkat BMC ke tingkat yang lebih lanjut dengan menciptakan model bisnis terpadu atau *new unified model* yang menggabungkan elemen terbaik dari empat perusahaan digital: Airbnb, TripAdvisor, Expedia, dan Booking.com.

Penggunaan Value Proposition Canvas untuk menetapkan proposisi nilai perusahaan dan sebagai alat komunikasi antar karyawan telah dijelaskan dalam penelitian **(Roopé, 2018)**.



in merancang Business Model Canvas yang terintegrasi dengan Value Proposition Canvas, guna membantu perusahaan dalam mengembangkan produk yang bermanfaat bagi pelanggan. Kedua model ini saling melengkapi, menciptakan dasar

yang solid untuk penelitian dan pengembangan. Dalam penelitian (Winoto et al., 2023) tentang PT Batemuri Tours, yang juga mencakup layanan lain seperti pengurusan dokumen dan penyewaan kendaraan, analisis SWOT ditambahkan untuk memperkuat proses pengembangan. Meskipun objeknya sama, penelitian ini lebih luas, mencakup keseluruhan layanan PT Batemuri Tours. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Value Proposition Canvas untuk kedua segmen pelanggan tidak berbeda secara signifikan, hanya berbeda dalam narasi. Perbedaan dengan penelitian tersebut, tulisan kali ini berpendapat bahwa dalam menyusun Business Model Canvas, segmentasi pelanggan harus mencakup aspek produk yang ditawarkan untuk mencapai Customer Gains dari kedua segmen.

Hal yang sama tercermin dalam Value Map yang dihasilkan. Pelanggan untuk produk umrah dan haji berbeda dari penyewa kendaraan, serta produk lainnya. Contoh spesifik penggunaan Business Model Canvas dapat dilihat pada model bisnis Apple iPod/iTunes (Osterwalder & Pigneur, 2010, hlm. 46). Dengan menerapkan analisis dan matriks SWOT, penelitian kali ini dapat menambahkan strategi baru untuk memperbarui Business Model Canvas PT Batemuri Tours, khususnya pada blok Customer Segments, Value Propositions, Channels, Customer Relationships, dan Key Partners. Perbedaannya terletak pada lingkup produk yang diteliti dan penggunaan Internal Factors Evaluation (IFE) serta External Factors Evaluation (EFE) untuk memastikan strategi yang diusulkan sesuai dengan hasil matriks Internal-External (IE).

Sebagai perusahaan travel Umrah yang beroperasi di Kabupaten Gowa, Maharewa Travel yang merupakan pendatang baru sejak 2022, akan menjadi objek penelitian ini. Maharewa Travel yang secara resmi terdaftar dengan nama PT Sorban Maharewa meniadakan perjalanan Umrah sebagai produk utama, di samping layanan lain seperti



an perjalanan wisata. Maharewa Travel sendiri adalah bagian dari grup vah nauangan PT Tiga Maha Rewa sebagai *holding company* yang memiliki lainnya, beberapa diantaranya adalah di bidang properti penjualan rumah

subsidi yaitu Tiga Maha Rewa, bidang *advertising* dan *digital marketing* yaitu Roxy Maharewa, dan bidang pelatihan industri *hospitality and tourism* yaitu Baraka Indonesia.

Kabupaten Gowa merupakan kabupaten kedua setelah Kota Makassar yang memiliki jumlah travel Umrah terbanyak di Sulawesi Selatan. Promosi resmi untuk produk Umrah Maharewa Travel dimulai setelah izin PPIU diterbitkan pada 23 Desember 2023. Sampai dengan saat ini, promosi yang dilakukan Maharewa Travel masih terbatas pada digital marketing, seperti iklan dan posting di Instagram, serta sosialisasi kepada dan melalui agen travel. Data menunjukkan bahwa peserta travel dari Februari hingga April 2024 sebagian besar adalah pemilik perusahaan dan *top management*, sementara jemaah dari luar perusahaan sudah menunjukkan hasil di bulan-bulan berikutnya yang bersumber dari promosi di media sosial maupun agen namun tidak mencapai target yang diinginkan.

## 1.2. Rumusan Masalah

- 1.2.1. Apakah dengan analisa internal dan eksternal (SWOT) perusahaan melalui Matriks SFAS, Matriks IE, dan Matriks TOWS, dapat memberikan alternatif strategi dan dapat berkontribusi pada pengembangan Business Model Canvas Maharewa Travel?
- 1.2.2. Apakah menyusun Value Proposition Canvas dapat memberikan perkembangan dalam Business Model Canvas Maharewa Travel?

## 1.3. Tujuan Penelitian

- 1.3.1. Menganalisis faktor internal dan eksternal Maharewa Travel dengan pendekatan SWOT menggunakan Matriks SFAS, Matriks IE, dan Matriks TOWS untuk identifikasi alternatif strategi yang dapat berkontribusi pada pengembangan Business Model Canvas (BMC).



1.3.2. Menganalisis dan menyusun Value Proposition Canvas (VPC) sebagai pendekatan dalam mengembangkan Business Model Canvas (BMC) Maharewa Travel.

## 1.4. Kegunaan Penelitian

### 1.4.1. Kegunaan Teoritis

Penelitian ini menekankan pentingnya menggabungkan berbagai alat manajemen dalam manajemen strategis untuk menciptakan model bisnis dan strategi yang adaptif terhadap perubahan industri.

### 1.4.2. Kegunaan Praktis

Penelitian ini dapat digunakan oleh manajemen Maharewa Travel untuk meningkatkan proses bisnis dan mencapai target yang diinginkan.

## 1.5. Batasan Penelitian

1.5.1. *Output* penelitian bersifat saran, penulis tidak melakukan proses integrasi ke dalam strategi maupun aktivitas perusahaan. Dengan kata lain, dalam manajemen strategis hanya sampai tahap kedua yaitu *strategy formulation*.

1.5.2. Tidak melakukan implementasi berdasarkan model bisnis dan strategi yang disusun dalam penelitian ini.

1.5.3. Segala *output* perencanaan tidak menyertakan perhitungan finansial perusahaan, namun hanya akan memperhatikan potensi kekuatan finansial perusahaan.

## 1.6. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan tesis ini disusun untuk mempermudah pemahaman setiap



ng terdiri dari beberapa bab berikut:

b pertama, pendahuluan, menjelaskan latar belakang, isu, motivasi serta merumuskan masalah, tujuan, kegunaan, dan sistematika penulisan.

Bab kedua, tinjauan pustaka, pada bab ini dijelaskan landasan konseptual dan teori yang mendasari penelitian, serta kajian terkait yang menggunakan teori atau konsep serupa.

Bab ketiga, kerangka pemikiran, memaparkan kerangka konsep yang menjadi dasar penelitian.

Bab keempat, metode penelitian, disini dijelaskan langkah-langkah sistematis penelitian, mencakup rancangan penelitian, lokasi, waktu, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, serta teknik analisis data.

Bab kelima, hasil penelitian dan pembahasan, menyajikan data, pengolahan data, dan analisis yang menjawab rumusan masalah penelitian.

Bab keenam, penutup, berisi kesimpulan dan saran.



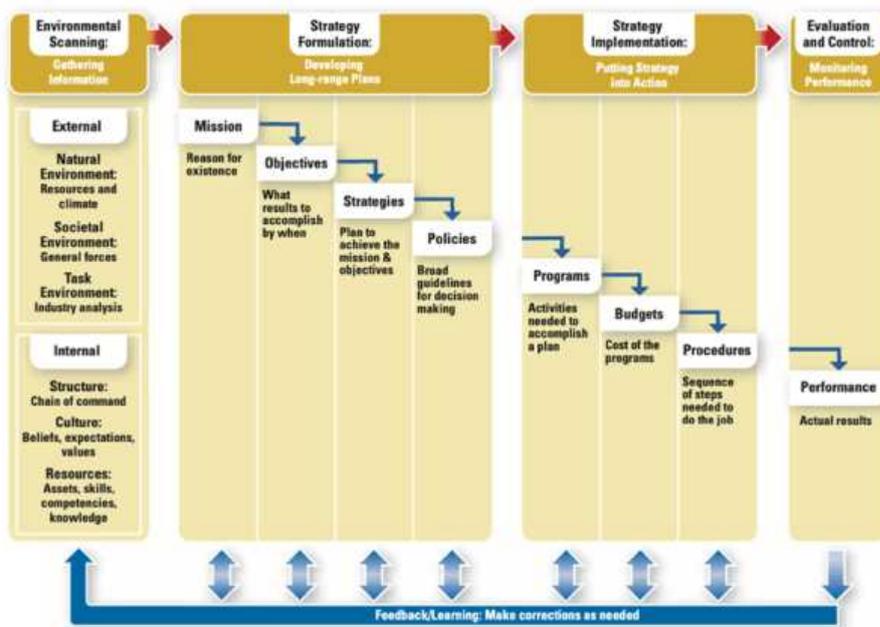
# BAB II

## TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

#### 2.1.1 Manajemen Strategis

Manajemen strategis mencakup pengambilan keputusan untuk meningkatkan kinerja jangka panjang organisasi melalui analisis lingkungan, pengembangan strategi, dan evaluasi berkelanjutan. Berbagai penelitian menunjukkan keunggulan kompetitif kerap dimiliki oleh perusahaan yang menerapkan manajemen strategis. Studi pada usaha kecil dan menengah juga mengindikasikan bahwa perencanaan yang lebih intensif, terutama dengan rencana strategis formal, berhubungan positif dengan kinerja keuangan dan peningkatan penjualan. Menurut **(Wheelen, Hunger, Hoffman, et al., 2015, hlm. 48-56)** manajemen strategis terdiri dari empat elemen utama yang diilustrasikan dalam bagan berikut:



I Model Manajemen Strategis (Wheelen, Hunger, Hoffman, et al., 2015, hlm. 48)



Analisis lingkungan (*Environmental Scanning*) bertujuan untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang memengaruhi keputusan bisnis melalui pendekatan seperti analisis SWOT. Penyusunan strategi (*Strategy Formulation*) mencakup perumusan misi perusahaan, penetapan tujuan strategis seperti peningkatan profitabilitas dan reputasi, pengembangan strategi kompetitif, serta penerapan kebijakan sebagai pedoman pengambilan keputusan. Pelaksanaan strategi (*Strategy Implementation*) melibatkan penerjemahan rencana menjadi tindakan nyata melalui program, taktik, dan prosedur, disertai dengan pengelolaan sumber daya yang efektif. Pengawasan dan evaluasi (*Evaluation and Control*) dilakukan untuk membandingkan hasil aktual dengan target yang telah ditetapkan, sehingga memungkinkan adanya penyesuaian jika diperlukan. Proses ini dilengkapi dengan umpan balik (*Feedback*) untuk menganalisis kelemahan dalam strategi maupun pelaksanaannya, mendorong pembelajaran yang berkesinambungan demi perbaikan di masa mendatang.

### 2.1.2 Analisis SWOT

Perumusan strategi dimulai dengan menganalisis situasi untuk mencocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal sekaligus mengatasi kelemahan dan ancaman (Wheelen, Hunger, Hoffman, et al., 2015, hlm. 198). Pendekatan SWOT menjadi alat penting untuk mengevaluasi kemampuan dan sumber daya perusahaan, termasuk peluang yang belum dimanfaatkan. Kelemahan dalam sumber daya dapat menjadi hambatan, sehingga analisis ini membantu memahami posisi strategis perusahaan secara komprehensif. Aspek utama yang ditinjau meliputi kinerja dan postur strategis saat ini, tata kelola perusahaan, serta lingkungan internal yang struktur, budaya, dan sumber daya perusahaan, seperti pemasaran, operasional, riset dan pengembangan, manajemen sumber daya manusia, logi informasi (Wheelen, Hunger, Hoffman, et al., 2015, hlm. 66-72).



Untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman, perusahaan dapat meninjau lingkungan eksternal dengan dua alat berikut:

### 1. STEEP Analysis (*Sociocultural-Technological-Economic-Ecological-Political-Legal*)

Analisis STEEP mengkategorikan lingkungan sosial dan alam di suatu wilayah ke dalam lima aspek: Sosial, Teknologi, Ekonomi, Ekologis, dan Politik-hukum (Wheelen, Hunger, Hoffman, et al., 2015, hlm. 128). Analisis ini penting karena tren di satu bidang dapat memengaruhi berbagai industri secara berbeda, dan perbedaan geografis serta demografis juga memengaruhi peraturan dan peran bisnis dalam masyarakat.

Berikut beberapa variabel penting yang perlu diperhatikan dalam lingkungan masyarakat:

Tabel 2.1 Variabel STEEP (Wheelen, Hunger, Hoffman, et al., 2015, hlm. 129)

Sociocultural	Technological	Economic	Ecological	Political-Legal
Perubahan gaya hidup	Belanja Pemerintah Untuk Riset dan Pengembangan (R&D)	Trend Produk Domestik Bruto	Hukum Perlindungan Lingkungan Hidup	Peraturan Antimonopoli
Ekspektasi Karir	Belanja Industri untuk Riset dan Pengembangan (R&D)	Suku Bunga	Dampak Pemanasan Global	Hukum Perlindungan Lingkungan Hidup
Aktivisme Konsumen	Fokus Pada Kegiatan Berbasis Teknologi	Jumlah Uang Beredar	Organisasi non-Pemerintahan	Peraturan Terkait Pemanasan Global
Tingkat Pembentukan Keluarga	Perlindungan Hak Cipta/ Hak Paten	Angka Inflasi	Dampak Polusi	Peraturan Imigrasi
Pertumbuhan Populasi penduduk	Produk Baru	Tingkat Pengangguran	Penggunaan Ulang ( <i>Reuse</i> )	Peraturan Pajak
Sebaran Usia Dalam Populasi Penduduk	Pengembangan Baru Dalam Transfer Teknologi Dari Lab ke <i>Marketplace</i>	Pengendalian Harga dan Pengaturan Upah	<i>Triple Bottom Line</i>	Peraturan Perdagangan Luar Negeri
Perubahan Regional Dalam Populasi	Peningkatan Produktivitas Melalui Otomatisasi	Devaluasi/ Reevaluasi	Mendaur Ulang ( <i>Recycle</i> )	Sikap Terhadap Perusahaan Asing
Harapan Hidup	Ketersediaan Internet	Sumber Energi Alternatif		Insentif Khusus
Angka Kelahiran	Infrastruktur Telekomunikasi	Harga dan Ketersediaan Energi		Peraturan Mengenai Perekrutan dan Promosi
Persiapan Pensiun	Aktivitas Meretas Komputer	<i>Disposable and discretionary income</i>		Stabilitas Politik
Layanan Kesehatan		Pasar Valuta Asing		Peraturan <i>Outsourcing</i>
Tingkat Pendidikan		Sistem Keuangan Global		Pabrik <i>Sweatshops</i> Milik Asing
Biaya Hidup				
Serikat Pekerja				

### 2 Porter's Five Forces Model



Porter's Five Forces adalah pendekatan untuk menganalisis persaingan mengembangkan strategi di berbagai industri. Intensitas persaingan bervariasi

antar industri, dan menurut Porter, daya saing suatu industri dipengaruhi oleh lima kekuatan yang dijelaskan dalam gambar berikut: (David, 2011, hlm. 75-78)



Gambar 2.2 Diagram Porter's Five Forces (David, 2011, hlm. 74)

Persaingan industri dipengaruhi oleh lima faktor utama: persaingan antar perusahaan, potensi masuknya pesaing baru, produk substitusi, posisi tawar pemasok, dan posisi tawar pelanggan. Persaingan antar perusahaan ditentukan oleh keunggulan kompetitif, sedangkan pesaing baru memperketat persaingan jika hambatan masuk rendah. Produk substitusi menjadi ancaman saat harganya lebih murah dan biaya peralihan rendah. Posisi tawar pemasok memengaruhi strategi perusahaan, tergantung ketersediaan bahan baku dan biaya peralihan. Sementara itu, posisi tawar pelanggan meningkat dengan kemudahan beralih, akses informasi, dan pengaruh besar dalam menentukan harga.

### 2.1.3 Matriks TOWS

Matriks TOWS adalah alat analisis strategis yang membantu mengembangkan empat jenis strategi: SO (memanfaatkan kekuatan untuk meraih peluang), WO (mengatasi kelemahan untuk memanfaatkan peluang), ST (menggunakan kekuatan untuk mengurangi ancaman), dan WT (mengurangi kelemahan untuk bertahan dari ancaman). Prosesnya melibatkan delapan langkah, mulai dari mengidentifikasi faktor



dan internal hingga mencocokkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman untuk menghasilkan strategi yang relevan. Penyusunan matriks ini harus menggunakan data kuantitatif yang spesifik, dengan notasi seperti "S1, O2" untuk

menjelaskan hubungan antar faktor (David, 2011, hlm. 178-181). Tujuan akhirnya adalah menciptakan alternatif strategi yang dapat diimplementasikan secara efektif sesuai konteks perusahaan.

	Strengths	Weaknesses
	1	1
	2	2
	3	3
	4	4
	5	5
Opportunities	SO Strategies	WO Strategies
1		
2	S1, O1	W1, O4
3	S2, S3, O3, O5	W2, W3, W5, O2, O3
4	S4, S5, O2, O4	W4, O1, O5
5		
Threats	ST Strategies	WT Strategies
1		
2	S1, S2, T4, T5	W1, W2, T1, T2
3	S3, S4, T1, T2	W3, T4, T5
4	S5, T3	W4, W5, T3
5		

Tabel 2.2 Matriks SWOT (David, 2011, hlm. 180)

### 2.1.4 Internal Factor Analysis Summary (IFAS)

Analisis IFAS (Internal Factor Analysis Summary) merangkum kekuatan dan kelemahan utama perusahaan berdasarkan faktor internal yang memengaruhi posisi strategisnya. Setiap faktor diberi bobot (1,0 hingga 0,0) sesuai tingkat kepentingannya, peringkat (5,0 hingga 1,0) berdasarkan respons manajemen, dan skor tertimbang hasil perkalian bobot dengan peringkat. Komentar tambahan menjelaskan alasan pemilihan faktor dan estimasi skor. Total skor tertimbang menunjukkan kemampuan perusahaan dalam mengelola faktor internal dan dapat dibandingkan dengan skor rata-rata 3,0 untuk mengukur kinerja relatif dalam profitabilitas dan pangsa pasar (Wheelen, Hunger, Hoffman, et al., 2015, hlm. 187-188).

Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor Tertimbang	Komentar
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
kuatan				
lemahan				
total	X.XX		X.XX	

Tabel 2.3 Tabel IFAS (Wheelen, Hunger, Hoffman, et al., 2015, hlm. 187-188)



### 2.1.5 External Factor Analysis Summary (EFAS)

Tabel EFAS (External Factor Analysis Summary) digunakan untuk mengevaluasi peluang dan ancaman eksternal yang memengaruhi perusahaan serta respons manajemen terhadapnya. Setiap faktor diberikan bobot (1,0 hingga 0,0) sesuai tingkat kepentingannya, peringkat (5,0 hingga 1,0) berdasarkan kualitas respons, dan skor tertimbang hasil perkalian bobot dengan peringkat. Komentar menjelaskan alasan pemilihan faktor serta estimasi skor. Total skor tertimbang menunjukkan efektivitas perusahaan dalam menghadapi faktor eksternal dan dapat dibandingkan dengan rata-rata skor industri 3,0 untuk mengukur kinerja relatifnya (Wheelen, Hunger, Hoffman, et al., 2015, hlm. 154-155)

Faktor Eksternal (1)	Bobot (2)	Rating (3)	Skor Tertimbang (4)	Komentar (5)
<b>Peluang</b>				
1)				
<b>Ancaman</b>				
1)				
<b>Total</b>	<b>X.XX</b>		<b>X.XX</b>	

Tabel 2.4 Tabel EFAS (Wheelen, Hunger, Hoffman, et al., 2015, hlm. 154-155)

### 2.1.6 Matriks Strategic Factor Analysis Summary (SFAS)

Matriks SFAS (Strategic Factor Analysis Summary) mengintegrasikan faktor eksternal dari EFAS dan faktor internal dari IFAS menjadi 10 faktor strategis utama, dengan bobot yang disesuaikan untuk mencerminkan prioritas. Faktor-faktor ini diberi bobot (total 1,00), peringkat berdasarkan respons manajemen, dan skor tertimbang hasil perkalian keduanya. Selain itu, durasi faktor ditentukan sebagai jangka pendek, menengah, atau panjang. Komentar dari EFAS dan IFAS direvisi untuk memberikan konteks tambahan. Total skor tertimbang menunjukkan kinerja perusahaan dalam

dengan rata-rata 3,0 sebagai acuan (Wheelen, Hunger, Hoffman, et al., . 198-201).



Faktor Strategis Internal	Bobot	Rating	Skor Tertimbang	Komentar
<b>Kekuatan</b>				
1)				
<b>Kelemahan</b>				
1)				
<b>Total</b>	<b>X.XX</b>		<b>X.XX</b>	

Faktor Strategis Eksternal	Bobot	Rating	Skor Tertimbang	Komentar
<b>Peluang</b>				
1)				
<b>Ancaman</b>				
1)				
<b>Total</b>	<b>X.XX</b>		<b>X.XX</b>	

Faktor Strategis	Bobot	Rating	Skor	Durasi			Komentar
				Jangka Pendek	Jangka Menengah	Jangka Panjang	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)			(6)
1)						X	
2)					X		
	X.XX		X.XX				

Tabel 2.5 Tabel SFAS (Wheelen, Hunger, Hoffman, et al., 2015, hlm. 198-201)

### 2.1.7 Matriks Internal Factor Evaluation (IFE)

Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE) digunakan untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan utama perusahaan serta hubungan antar area bisnis. Prosesnya melibatkan lima langkah: membuat daftar 10-20 faktor internal utama, menetapkan bobot (0,0 hingga 1,0) dengan total 1,0, memberikan peringkat (1-4) berdasarkan signifikan faktor, menghitung skor tertimbang dari bobot dan peringkat, lalu menjumlahkan skor untuk memperoleh total. Skor total di bawah 2,5 menunjukkan kelemahan internal, sementara skor di atas 2,5 menunjukkan kekuatan (David, 2011, hlm. 122-123).



Faktor Internal Utama	Bobot	Rating	Skor Tertimbang
<b>Kekuatan</b>			
1)			
2)			
<b>Kelemahan</b>			
1)			
2)			
<b>Total</b>	<b>X.XX</b>		<b>X.XX</b>

Tabel 2.6 Tabel IFE (David, 2011, hlm. 122-123)

### 2.1.8 Matriks External Factor Evaluation (EFE)

Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) digunakan untuk menilai faktor eksternal seperti ekonomi, sosial, politik, hukum, dan persaingan yang mempengaruhi perusahaan. Prosesnya meliputi lima langkah: menyusun daftar 15-20 faktor eksternal, memberi bobot setiap faktor (total 1,0), memberi peringkat (1-4) berdasarkan respons perusahaan, mengalikan bobot dengan peringkat untuk skor tertimbang, dan menjumlahkan skor untuk total. Skor rata-rata total sekitar 2,5, yang mencerminkan sejauh mana perusahaan merespons faktor eksternal dengan efektif (David, 2011, hlm. 80-81).

Faktor Eksternal Utama	Bobot	Rating	Skor Tertimbang
<b>Peluang</b>			
1)			
2)			
<b>Ancaman</b>			
1)			
2)			
<b>Total</b>	<b>X.XX</b>		<b>X.XX</b>

Tabel 2.7 Tabel EFE (David, 2011, hlm. 80)

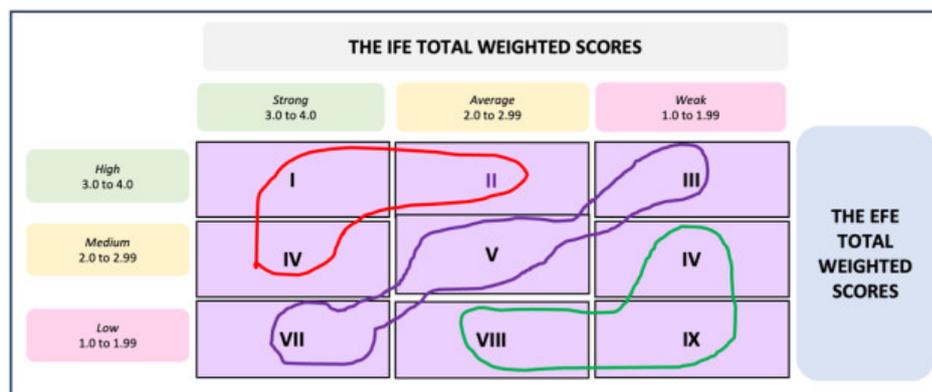


### Internal External (IE)

(David, 2011, hlm. 188-191) menjelaskan bahwa Matriks Internal-Eksternal

posisiikan perusahaan dalam sembilan sel berdasarkan skor tertimbang IFE

(sumbu x) dan EFE (sumbu y). Skor IFE 1,0-1,99 menunjukkan posisi lemah, 2,0-2,99 rata-rata, dan 3,0-4,0 kuat. Untuk EFE, skor 1,0-1,99 rendah, 2,0-2,99 sedang, dan 3,0-4,0 tinggi. Setiap posisi dalam matriks IE mengarah pada strategi yang berbeda: strategi Grow and Build diterapkan di sel I, II, atau IV dengan fokus pada intensifikasi atau integrasi; strategi Hold and Maintain diterapkan di sel III, V, atau VII dengan fokus pada penetrasi pasar dan pengembangan produk; sedangkan strategi Harvest or Divest digunakan di sel VI, VIII, atau IX.



Gambar 2.3 Matriks IE (David, 2011, hlm. 189)

### 2.1.10 Business Model Canvas

*Business Model Canvas* adalah alat untuk merancang dan mengatur model bisnis perusahaan secara jelas dan sederhana. Terdiri dari sembilan blok yang menunjukkan bagaimana perusahaan menghasilkan pendapatan, alat ini membantu dalam penyusunan strategi dengan mencakup aspek seperti pelanggan, penawaran, infrastruktur, dan kelayakan finansial (Osterwalder & Pigneur, 2010, hlm. 15).

Model bisnis terdiri dari beberapa blok utama yang menggambarkan elemen-elemen penting dalam operasional perusahaan (Osterwalder & Pigneur, 2010, hlm. 21-39). Customer Segments mengidentifikasi kelompok target yang dilayani, seperti



isal atau niche. Value Propositions menawarkan produk atau layanan yang memenuhi kebutuhan pelanggan, dengan berbagai elemen seperti kustomisasi dan harga yang terjangkau. Channels mencakup cara perusahaan menjangkau dan

berinteraksi dengan pelanggan, dari kesadaran hingga layanan purna jual. Customer Relationships menjelaskan hubungan yang dibangun dengan pelanggan, mulai dari bantuan pribadi hingga layanan otomatis. Revenue Streams menggambarkan cara perusahaan menghasilkan pendapatan, baik dari transaksi satu kali atau langganan. Key Resources adalah aset penting yang diperlukan untuk menjalankan model bisnis, seperti sumber daya fisik atau finansial. Key Activities mencakup aktivitas inti yang mendukung penciptaan nilai, seperti produksi atau pemecahan masalah. Key Partnerships melibatkan mitra yang membantu mengurangi risiko dan mengakses sumber daya. Terakhir, Cost Structure merinci biaya utama yang muncul dari aktivitas, sumber daya, dan kemitraan, yang bisa bersifat cost-driven atau value-driven.



Gambar 2.4 Business Model Canvas (Strategyzer, 2024a)

### 2.1.11 Value Proposition Canvas



#### Pelanggan

Menyusun kanvas proposisi nilai adalah cara efektif untuk memetakan tugas, manfaat, dan manfaat bagi pelanggan di setiap segmennya (Osterwalder,

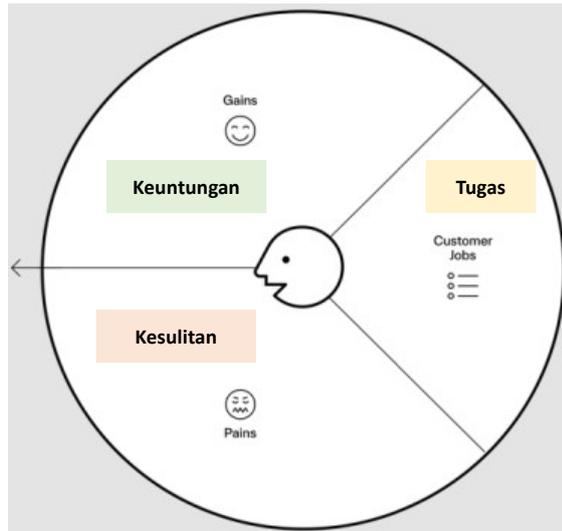
**Pigneur, Bernarda, et al., 2023, hlm. 14-24).** Proses ini dimulai dengan memilih segmen pelanggan yang akan dianalisis, kemudian mengidentifikasi tugas yang ingin diselesaikan oleh pelanggan, baik dalam pekerjaan maupun kehidupan pribadi. Tugas ini terbagi menjadi tiga kategori: fungsional (seperti memotong rumput atau menulis laporan), sosial (seperti memperoleh status atau mengikuti tren), dan emosional (seperti merasa aman tentang investasi), serta satu tugas sampingan yang mencakup peran pembeli nilai, co-pencipta nilai, dan pemindahan nilai saat berinteraksi dengan produk atau layanan. Fokus utama adalah pada bagaimana pelanggan memandang dan mengatasi tugas serta tantangan mereka.

Kesulitan pelanggan meliputi hambatan, risiko, dan masalah yang menghalangi tugas atau menghasilkan hasil buruk. Kesulitan dibagi menjadi tiga jenis: masalah fungsional, sosial, dan emosional; hambatan seperti kekurangan waktu; serta risiko, seperti kehilangan kredibilitas atau pelanggaran keamanan. Penjelasan rinci dan data numerik membantu menggambarkan tantangan ini dengan jelas.

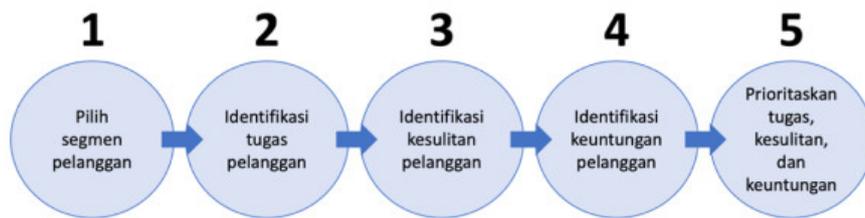
Keuntungan pelanggan ada empat jenis: pertama, keuntungan yang diwajibkan, yaitu manfaat esensial untuk keberhasilan solusi; kedua, keuntungan yang diharapkan, manfaat dasar yang diinginkan dari solusi; ketiga, keuntungan yang diinginkan, yaitu manfaat yang melampaui ekspektasi pelanggan; dan keempat, keuntungan yang mengejutkan, yaitu manfaat yang melebihi harapan tanpa disebutkan sebelumnya.

Langkah untuk menyusun prioritas tugas, kesulitan, dan keuntungan adalah dengan menyusunnya dalam kolom, menempatkan yang paling penting di atas dan yang paling tidak penting di bawah.





Gambar 2.5 Gambar Peta Profil Pelanggan (Strategyzer, 2019)



Gambar 2.6 Tahap Menentukan Profil Pelanggan: (Osterwalder et al., 2023, hlm. 22)

### 2.1.11.2 PETA NILAI

Bagian ini mencakup tiga elemen utama dalam proposisi nilai (Osterwalder et al., 2023, hlm. 29-33): produk dan jasa, pereda kesulitan, serta pencipta keuntungan. Produk dan jasa, yang meliputi fisik, berwujud, digital, dan finansial, dirancang untuk membantu pelanggan menyelesaikan tugas fungsional, emosional, dan sosial. Proposisi nilai yang efektif juga mengurangi kesulitan yang mengganggu pelanggan, baik sebelum, selama, atau setelah tugas diselesaikan. Selain itu, produk dan jasa menciptakan keuntungan bagi pelanggan melalui manfaat yang diharapkan, diinginkan, atau mengejutkan, termasuk penghematan dan hasil fungsional, sosial, atau emosional.



Tahap-langkah untuk menyusun prioritas meliputi pembuatan daftar produk dan jasa untuk segmen pelanggan tertentu, identifikasi pereda kesulitan, dan

uraian pencipta keuntungan. Setelah itu, produk, pereda kesulitan, dan pencipta keuntungan diurutkan berdasarkan tingkat kepentingannya bagi pelanggan (Osterwalder et al., 2023, hlm. 37).

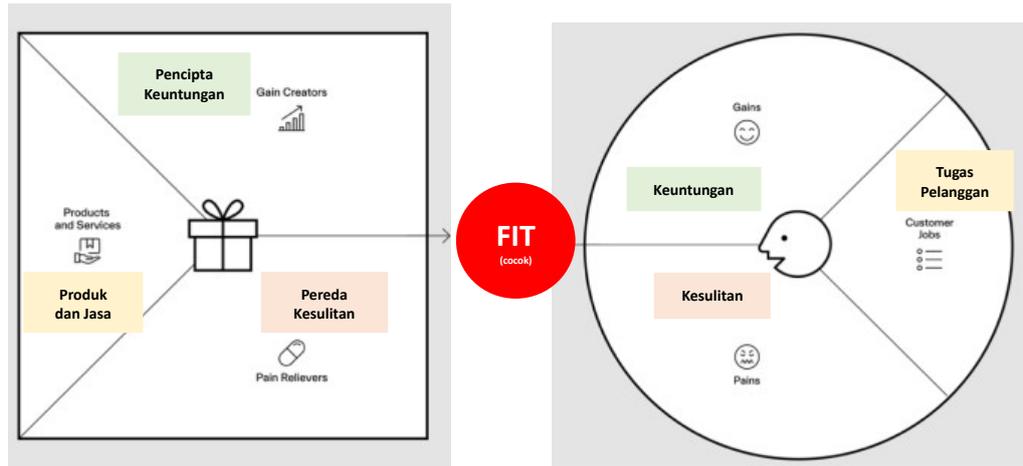


Gambar 2.7 Peta Nilai (*Value Map*) (strategyzer, 2019)

### 2.1.11.3 KECOCOKAN (FIT)

Setelah menyusun profil pelanggan dan peta nilai, langkah berikutnya adalah mencocokkan keduanya untuk merancang proposisi nilai. Kecocokan tercapai ketika produk atau jasa perusahaan dapat menyelesaikan tugas pelanggan, mengurangi kesulitan besar, dan menciptakan keuntungan yang penting. Proses kecocokan terjadi dalam tiga tahap (Osterwalder et al., 2023, hlm. 42): pertama, di atas kertas, ketika perusahaan merancang proposisi nilai untuk mengatasi kebutuhan pelanggan; kedua, di pasar, ketika produk diuji dan menunjukkan respons positif; dan ketiga, di bank, ketika model bisnis terbukti menguntungkan dan berkelanjutan.





Gambar 2.8 Kecocokan Kanvas Proposisi Nilai (Strategyzer, 2024b)

## 2.2 Tinjauan Empiris

Penelitian yang berhubungan dengan bisnis travel Umrah sudah banyak dilakukan, namun mayoritas diantaranya tidak menggunakan variabel-variabel yang sama dengan penelitian ini. Disamping itu, penelitian sebelumnya dengan tema yang berbeda telah menggunakan variabel serupa penelitian ini, yang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2.8 Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Variabel Penelitian/ Teori Digunakan	Hasil Penelitian
1	(Nugraha, 2021), Efektivitas Strategi Marketing Dalam Peningkatan Jumlah jemaah Umrah Di Masa Pandemi Pada Duta Mulia Travel Depok	Efektivitas, Strategi Marketing, Jumlah Jemaah Umrah	Duta Mulia Travel Depok dalam merancang strategi yang efektif marketing menggunakan pemasaran langsung dan tidak langsung. Kedua strategi tersebut efektif dan efisien dalam peningkatan jumlah jemaah umrah di masa pandemi di Duta Mulia Travel.
	n & Hakim, Analisis Strategi Pada Bisnis	Travel Haji dan Umrah, Bisnis,	Strategi <i>survival</i> yang diterapkan Shafira Tour & Travel merupakan hasil integrasi tiga fungsi perusahaan:



	Travel Haji dan Umrah Saat Pandemi Covid-19 Di Shafira Tour & Travel	Strategi Survival, Pandemi Covid-19	manajemen operasional, pemasaran, dan keuangan. Sedangkan faktor penghambat penerapan strategi bertahan hidup terdiri dari faktor internal dan eksternal.
3	(Hasbi & Syaoki, 2023), Manajemen Strategis Travel Haji Dan Umrah Di Mataram (Studi Komparasi : Manajemen Oprasional, Pelayanan dan Pemasaran)	Haji dan Umrah, Travel, Management	PT. Mahisa Mataram dan PT. Muhsinin Mataram secara keseluruhan memiliki manajemen strategis yang baik dan sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen strategis mulai dari manajemen operasional, manajemen pelayanan dan manajemen pemasaran. Namun yang membedakan adalah cara pelayanan, fasilitas dan seberapa sering dari kedua travel memberangkatakan dalam sebulan
4	(Syamsiah, 2023), Strategi Pemasaran Produk Umrah Pada Travel Smarts Umrah Lampung	Strategi Pemasaran, Produk Umrah, Travel Umrah	Ditemukan bahwa strategi pemasaran Travel Smarts Umrah Lampung untuk meningkatkan jumlah jamaah menggunakan dua cara, yaitu iklan media sosial dan langsung mendatangi calon jamaah . Selaian itu melalui majelis ta'lim, bermitra dengan instansi-instansi, menawarkan sistem pembayaran talangan, dan mengutamakan pelayanan bagi jamaah haji.
5	(Maharani et al., 2022), Strategi Pemasaran Biro Perjalanan Haji dan Umroh dalam Meningkatkan Minat Calon Jemaah	Strategi, Pemasaran, Jemaah, Analisis SWOT, Marketing Mix, Haji dan Umrah	Peumusan strategi pemasaran di Ghinasepti Tour and Travel dilakukan berdasarkan dengan visi dan misi yang telah ditentukan travel, Implementasi Strategi Pemasaran di Ghinasepti Tour and Travel sudah berjalan dengan baik, efektif dan sistemati, dan Evaluasi strategi pemasaran di Ghinasepti Tour and Travel berjalan.



6	(Pramesti, 2021), Strategi Marketing Mix Umroh Samira Travel Wonogiri Di Masa Pandemi	Umroh, Strategi Marketing Mix, Masa Pandemi	Strategi <i>marketing mix</i> yang di terapkan oleh Samira Travel Wonogiri sudah sesuai dengan etika serta praktek marketing yang diajarkan oleh Nabi Muhammad SAW, yakni dengan menerapkan etika bertutur kata dengan lembut dan sopan serta penerapan prinsip keadilan, kejujuran, bertanggung jawab, dapat dipercaya, profesional serta transparansi dan sesuai dengan nilai-nilai syariah.
7	(Andika, 2020), Penerapan Analisis SWOT Sebagai Strategi Pengembangan PT Al Mucthar Tour dan Travel Dalam Perspektif Ekonomi Islam	Haji dan Umrah, Analisis SWOT, Matriks SWOT, Perspektif Islam	Posisi PT AL-Mucthar berada di kuadran I, memungkinkan perusahaan untuk menerapkan strategi agresif dalam pengembangan bisnis. Dari perspektif Islam, PT AL-Mucthar telah menjalankan strategi pengembangan bisnis yang sesuai dengan prinsip- prinsip universal, seperti shiddiq, keaktivitas, keberanian, kepercayaan diri, tabligh, dan istiqamah.
8	(Uzma, 2022), Analisis SWOT Terhadap Pelayanan Haji Dan Umrah Travel PT. Kamilah Wisata Muslim Desa Tamban Mekarsari, Kecamatan Mekar Sari, Kabupaten Barito Kuala	Pelayanan Haji dan Umrah, Analisis SWOT, Matriks SWOT	PT. Kamilah Wista Muslim merupakan travel yang kuat dan berpotensi di Desa Tamban Mekarsari karena dapat memberikan pelayanan-pelayanan dengan baik
9	(Sholikhah, 2020), Analisis SWOT Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan pada PT. Cahaya Haramain Tour an Haji Khusus	Umroh, Analisis SWOT, Matriks SWOT	Analisis SWOT PT. Cahaya Haramain menunjukkan kekuatan dan peluang dominan dalam strategi peningkatan kualitas pelayanan. Rekomendasi strategi progresif karena perusahaan dalam kondisi prima dan siap untuk ekspansi.



10	(Alfina, 2020), Analisis SWOT Terhadap Harga Jual Produk Umroh Pada PT. Madinah Iman Wisata Kota Tangerang Selatan	Umroh, Analisis SWOT, Harga Jual, Matriks SWOT	PT. Madinah Iman Wisata memiliki banyak faktor kekuatan, kelemahan dan faktor yang dikendalikan oleh pihak luar. Perusahaan berada di Kuadran I, menandakan PT. Madinah Iman Wisata dalam kondisi kuat dan berpotensi sehingga sangat mungkin untuk terus berekspansi, memperbesar harga jual dan meraih kemajuan secara maksimal.
11	(Anjar, 2017), Strategi Marketing Travel Umrah Lintas Darfiq Dalam Mempertahankan Eksistensi Dan Menghadapi Persaingan	Umrah, Strategi Pemasaran, Analisis SWOT, IFAS, EFAS, Matriks IE, Matriks SWOT	Perlu menetapkan visi dan misi untuk memberikan arah yang jelas bagi perusahaan. Fokus strategi adalah mengurangi masalah internal agar dapat menghadapi ancaman dan memanfaatkan peluang pasar. Juga penting untuk merekrut tenaga kerja yang berkualitas dan kompeten.
12	(A. F. Mahardika, 2018), Analisis Rencana Bisnis Pada Kolem Tour & Travel Di Kota Malang	Tour and Travel, Analisis Rencana Bisnis, Business Model Canvas dan Analisis SWOT	Penyusunan <i>future business model</i> bagi Kolem Tour & Travel, rekomendasi <i>business plan</i> untuk mengembangkan seluruh aspek fungsional menghadapi persaingan bisnis di Kota Malang
13	(Ratnasari, 2015), Analisis SWOT Dan Penerapan Business Model Canvas Pada UD.X, UKM Pembuat Minuman Beralkohol	Perusahaan Minuman Beralkohol, Business Model Canvas, Value Proposition Canvas, Matriks SWOT, Matriks IFE dan EFE, Matriks IE, dan Analytic Hierarchy Process (AHP)	Faktor-faktor yang memengaruhi perusahaan meliputi harga terjangkau (kekuatan), desain kemasan (kelemahan), terbatasnya perizinan (peluang), dan pengawasan ketat oleh pemerintah (ancaman). Perusahaan berada pada kuadran V, dengan strategi "Bertahan dan Pelihara". Hasil analisis SWOT digunakan untuk mengembangkan model bisnis melalui pendekatan business model canvas
	(Batemuri et al., 2023), Model Bisnis Batemuri Tours Metode	Tour and Travel, Business Model Canvas, Value Proposition	Usulan perbaikan model bisnis fokus pada peningkatan konsistensi konten media sosial, pembuatan akun baru, dan penambahan sumber daya



	Business Model Canvas (BMC)	Canvas, Analisis SWOT	manusia untuk mengoptimalkan fasilitas kantor yang belum beroperasi.
15	(Roope, 2018), Creating Business Model for Case Company	Business Model Canvas, Value Proposition Canvas	Model bisnis baru bagi Case Company, perusahaan teknologi
16	(Kabil et al., 2023), The Underdog Effect: Towards A Conceptual Framework for Enhancing Voluntourism	Volunteer Tourism, Business Model Canvas, Delphi Technique	Voluntourism berpotensi besar untuk menjadi pola pariwisata yang menjanjikan jika dilihat sebagai model bisnis dan bukan hanya sekedar kegiatan wisata rekreasi.
17	(Richards, 2021), Business Model for Creative Tourism	Creative Tourism, Business Model Canvas, Value Creation	Melalui analisa komparasi, didapatkan perbedaan <i>value creation</i> antar tiap tahap model Creative 1.0, Creative 2.0, Creative 3.0 hingga Creative 4.0.
18	(Strulak-Wójcikiewicz et al., 2020), Applying the Business Model Canvas to Design the E-platform for Sailing Tourism	Business Model Canvas, Tourism Management, Internet Tools, Sailing Tourism, Sustainable Tourism	Business Model Canvas baru hasil dari modifikasi yaitu penambahan satu blok baru pada canvas.
19	(Erbaş, 2019), Social Business Model and Sharing Economy for Community-Based Tourism Development: A Case Study of Lisinia Doğa	Sharing Economy, Business Model Canvas, Tourism, Community-Based Tourism Enterprise (CBTE)	Social business model untuk CBTEs (Community-Based Tourism Enterprise)
20	(Zoumpoulidis et al., 2021), A Unified Business Model Canvas for Digital Intermediaries in Tourism Industry	Business Model Canvas	Model terpadu baru atau <i>A Unified Business Model</i> yang terdiri dari fitur-fitur terbaik dari empat model bisnis berbeda perusahaan perantara berbasis digital

