

Evaluasi Dan Perancangan Model Bisnis Usulan Pada Perusahaan Jasa Perjalanan Pt. ANR Tour And Travel Menggunakan Business Model Canvas (Bmc)

Adzra Aulia Kirana
Program Studi S1 Teknik Industri
Telkom University
Bandung, Indonesia
adzrakrn@student.telkomuniversity.ac.id

Dr. Ir. Endang Chumaidiyah, M.T.
Program Studi S1 Teknik Industri
Telkom University
Bandung, Indonesia
endangchumaidiyah@telkomuniversity.ac.id

Meldi Rendra, S.T., M.Eng.
Program Studi S1 Teknik Industri
Telkom University
Bandung, Indonesia
meldirendra@telkomuniversity.ac.id

Abstrak — ANR Tour & Travel adalah perusahaan jasa perjalanan yang berdiri sejak 2016 dan kini berfokus pada layanan Umrah dan Haji. Meskipun tren keberangkatan Umrah dan Haji di Indonesia meningkat setiap tahun, ANR Tour & Travel masih menghadapi kendala dalam pencapaian target keberangkatan. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi model bisnis ANR menggunakan Business Model Canvas (BMC) serta menganalisisnya menggunakan SWOT dan memetakannya ke dalam model bisnis baru. Data dikumpulkan melalui wawancara untuk menilai kondisi bisnis saat ini, kuesioner untuk mengetahui profil pelanggan dan studi literatur terkait lingkungan bisnis. Solusi yang diusulkan meliputi perancangan dashboard monitoring penjualan dan kinerja agen pada blok key resources, penambahan pelatihan serta evaluasi performa agen pada key activities, serta peningkatan value proposition dengan layanan dokumentasi perjalanan dan paket umrah plus city tour. Untuk memperkuat hubungan pelanggan, ANR menggandeng pelanggan loyal sebagai brand advocate, serta menawarkan program loyalitas dan diskon. Selain itu, perluasan segmen usia dan wilayah dilakukan untuk menjangkau pasar yang lebih luas.

Kata kunci— Jasa Perjalanan, Haji & Umrah, BMC, SWOT

I. PENDAHULUAN

Sektor *Tour & Travel* merupakan sektor bisnis yang berfokus pada penjualan produk dan jasa yang berhubungan dengan perjalanan wisata. Pada realisasinya, *Agent Tour & Travel* tidak hanya berperan sebagai penyedia layanan perjalanan, melainkan juga sebagai penghubung antara wisatawan dan destinasi wisata yang dituju. *Agent Tour & Travel* secara tidak langsung membantu perkembangan industri pariwisata dengan mempromosikan destinasi wisata kepada pelanggan potensial. Semakin berkembangnya industri pariwisata, semakin berkembang pula destinasi-destinasi yang menjadi tujuan wisatawan. Badan Pusat Statistik (2024) yang bersumber dari Direktorat Jenderal Imigrasi dan Mobile Positioning Data (MPD) menyatakan bahwa pada bulan April 2024, jumlah perjalanan wisatawan nasional mencapai 756.021 perjalanan. Secara kumulatif, perkembangan jumlah perjalanan wisatawan nasional di tahun 2024 mengalami peningkatan jika dibandingkan dengan tahun 2023.

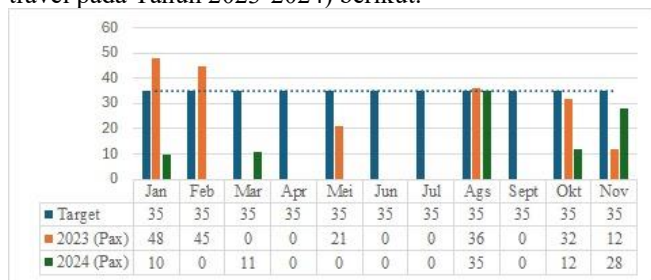
Menurut Direktorat Jenderal Imigrasi dan *Mobile Positioning Data* (MPD) yang dipublikasikan oleh Badan Pusat Statistik Indonesia, dari berbagai negara yang menjadi tujuan, Arab Saudi berada di tiga peringkat teratas negara

tujuan wisatawan nasional pada bulan Maret-April 2024. Besarnya jumlah perjalanan wisatawan nasional ke Arab Saudi tidak dapat dipisahkan dari kegiatan keagamaan. Adanya kewajiban menjalankan ibadah oleh umat Islam yaitu ibadah haji dan umrah menyebabkan banyaknya perjalanan wisatawan nasional ke Arab Saudi.

Ibadah haji dan umrah merupakan salah satu tujuan wisata yang berada di Arab Saudi. Ibadah haji bersifat wajib bagi setiap umat Islam yang mampu secara fisik, finansial dan mental. Pelaksanaan Haji dilakukan pada bulan Dzulhijjah dan dilakukan di Kota Makkah. Sementara itu, ibadah Umrah merupakan ibadah yang bersifat sunnah untuk dilakukan oleh umat Islam. Berbeda dengan pelaksanaan ibadah haji yang hanya bisa dilakukan di bulan Dzulhijjah, ibadah umrah memiliki waktu pelaksanaan yang lebih fleksibel. Ibadah umrah dapat dilakukan kapanpun sepanjang tahun selama syarat dan ketentuannya dapat terpenuhi dengan baik. Berdasarkan data Direktorat Jenderal Imigrasi dan *Mobile Positioning Data* (MPD) yang dipublikasikan oleh Badan Pusat Statistik Indonesia, pada tahun 2023 terdapat total 209.782 jemaah haji yang diberangkatkan ke Tanah Suci Makkah. Sedangkan untuk ibadah umrah, berdasarkan laporan kinerja Direktorat Jenderal Penyelenggaraan haji dan Umrah Kementerian Agama Republik Indonesia tahun 2023, tercatat bahwa terdapat total 1.227.747 jemaah umrah yang diberangkatkan sepanjang tahun 2023. Hal ini menunjukkan bahwa peminat haji dan umrah di Indonesia cukup besar jika dilihat dari angka tahun 2023 tersebut.

Menurut data Direktorat Jenderal Penyelenggaraan Haji dan Umrah yang dipublikasikan oleh Badan Pusat Statistik Indonesia, dari total 209.782 jemaah haji pada tahun 2023, Jawa Barat menduduki peringkat pertama dengan jumlah Jemaah haji terbanyak sebanyak 39.672 jemaah. Jika diklasifikasikan berdasarkan Kota/Kabupaten, Bogor berada di peringkat pertama dari 27 wilayah yang berada di Jawa Barat dengan jumlah Jemaah Haji sebanyak 3.654 jiwa pada tahun 2023. Dengan demikian, dalam memenuhi permintaan wisatawan nasional di daerah Bogor yang ingin melakukan ibadah tersebut, sektor jasa *Tour & Travel* berperan penting di wilayah yang bersangkutan. Sehingga, terpilih ANR *Tour & Travel* sebagai objek penelitian yang merupakan salah satu perusahaan *Tour & Travel* yang terletak di Kabupaten Bogor, Jawa Barat yang berdiri sejak Desember 2016. ANR *Tour & Travel* disahkan oleh Kementerian Hukum dan HAM pada Bulan Maret 2017 dan menawarkan berbagai jenis layanan

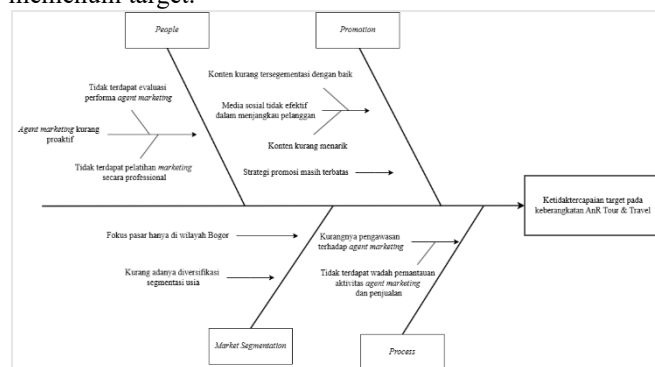
dimulai dari paket wisata destinasi lokal sampai mancanegara. Saat ini, ANR lebih berfokus dalam menawarkan paket ibadah Haji dan Umrah dengan harga yang bervariasi. Namun, dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, ANR *Tour & Travel* mengalami permasalahan terkait tidak tercapainya target pemenuhan pelanggan di paket keberangkatannya pada tahun 2024. ANR *Tour & Travel* memiliki target keberangkatan 35 pax di setiap keberangkatannya, namun pada realisasinya terdapat ketidaktercapaian target pada beberapa keberangkatan seperti yang ditunjukkan pada target dan realisasi keberangkatan ANR *Tour & Travel* pada tahun 2023-2024 yang ditunjukkan oleh Gambar 1 (Target dan Keberangkatan ANR *Tour & Travel* pada Tahun 2023-2024) berikut.



GAMBAR 1

(Target dan Keberangkatan ANR *Tour & Travel* pada Tahun 2023-2024)

Data target dan keberangkatan di atas menunjukkan bahwa jika dibandingkan dengan tahun 2023, keberangkatan ANR *Tour & Travel* pada tahun 2024 mengalami penurunan. Hal ini dapat dilihat dari jumlah ketidaktercapaian target sepanjang tahun 2023 terdapat delapan dari sebelas keberangkatan yang tidak memenuhi target sedangkan di tahun 2024 terdapat sebanyak sepuluh dari sebelas keberangkatan yang tidak memenuhi target.



GAMBAR 1

(Fishbone Diagram)

Berdasarkan *fishbone* pada Gambar 1 (*Fishbone diagram*) di atas, diketahui bahwa terdapat empat faktor yang menjadi penyebab permasalahan tidak tercapainya target keberangkatan pada ANR *Tour & Travel* antara lain adalah *people* (manusia), *promotion* (promosi), *market segmentation* (segmentasi pasar), dan *process* (proses) dimana keempat faktor tersebut saling berkaitan antara satu sama lain. Menurut Ahsan (2021), strategi merupakan salah satu aspek paling penting dalam menjalankan dan mengembangkan sebuah bisnis agar bisnis dapat bertahan serta bersaing. Ahsan (2021) juga mengatakan bahwa strategi sangat berkaitan dengan model bisnis dimana sebuah strategi tidak dapat berjalan jika tidak dikaji dan dipetakan menggunakan model bisnis. Oleh karena itu, untuk menyelesaikan

permasalahan ketidaktercapaian target penjualan, diperlukan pemetaan model bisnis pada ANR *Tour & Travel* agar dapat mendapatkan strategi yang sesuai dan tepat dalam melakukan bisnisnya.

II. KAJIAN TEORI

A. *Business Model*

Baden, Fuller & Morgan (2020) menyatakan bahwa model bisnis adalah sebuah konsep mengenai sistem yang menemukan solusi melalui identitas konsumen yang terlibat dengan memenuhi kebutuhan, memberikan kepuasan dan menghasilkan nilai. Penggunaan konsep model bisnis pada perusahaan memiliki tujuan spesifik yang berbeda, pada perusahaan kecil penggunaan model bisnis dirancang sebagai kompetensi internal untuk menghasilkan keuntungan kompetensi bagi perusahaan. Keuntungan ini dapat diperoleh dari keputusan yang baik seperti proses produksi, koordinasi yang baik dari berbagai aktivitas seperti *product development*, dan manajemen yang baik seperti *supply chain management* (Porter, 1985; Gulati & Singh, 1998).

B. *Business Model Canvas*

Pada buku "*Business Model Generation*", Osterwalder & Pigneur (2010) mendefinisikan *Business Model Canvas* sebagai sebuah bahasa untuk mendeskripsikan, menggambarkan, mengevaluasi dan mengubah model bisnis agar dipahami oleh semua orang. Osterwalder & Pigneur percaya bahwa cara terbaik untuk mendeskripsikan sebuah model bisnis yaitu menggunakan 9 (sembilan) blok yang menunjukkan bagaimana cara sebuah perusahaan membuat keuntungan. Sembilan blok tersebut mencakup empat bidang utama sebuah bisnis meliputi pelanggan, penawaran, infrastruktur, dan kelayakan keuangan. Blok-blok pada *Business Model Canvas* yang dirancang oleh Osterwalder & Pigneur antara lain *customer segments*, *value propositions*, *channels*, *customer relationships*, *revenue streams*, *key resources*, *key activities*, *key partnerships*, *cost structure* (*cost-driven* dan *value driven*).

C. *Lean Canvas*

Lean canvas merupakan adaptasi dari *Business Model Canvas* yang dikembangkan oleh Osterwalder. *Lean canvas* sendiri merupakan sebuah alat validasi model yang digunakan untuk mendokumentasikan model bisnis, menghitung perkembangan bisnis dan mengkomunikasikan pembelajaran baik dengan stakeholder internal maupun eksternal perusahaan (Maurya, 2012). Alat ini pertama kali dikembangkan oleh Ash Maurya melalui bukunya yang berjudul "*Running Lean: Iterate From Plan A to a Plan That Works*" dengan elemen pada *lean canvas*, yaitu *problem*, *customer segments*, *unique value proposition*, *solution*, *unfair advantage*, *revenue streams*, *cost structure*, dan *key metrics*.

D. *Strength, Weaknesses, Opportunities* dan *Threats* (SWOT)

SWOT merupakan akronim dari *Strength*, *Weaknesses*, *Opportunities* dan *Threats* yang merupakan sebuah alat yang membantu sebuah perusahaan dalam menganalisis kekuatan dan kelemahan yang bersifat internal serta peluang dan ancaman yang bersifat eksternal (Phadermrod *et al.*, 2019).

Analisis SWOT dilakukan sebagai bentuk evaluasi terhadap kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman pada model bisnis perusahaan serta mengevaluasi setiap blok dari *Business Model Canvas* (Osterwalder & Pigneur, 2010).

E. Value Proposition Canvas

Value Proposition Canvas merupakan alat bantu yang mengintegrasikan *customer jobs*, *pains*, dan *gains* serta membantu mencari tahu bagaimana seharusnya sebuah produk atau layanan dapat mengurangi *pains* dan menciptakan *gains* pada *customer* dengan tepat sasaran (Ostewalder et al., 2014). *Value Proposition Canvas* terintegrasi sempurna dengan *Business Model Canvas* dan membentuk rangkaian alat model bisnis. *Value Proposition Canvas* terdiri atas dua bagian yaitu *customer profile* dan *value map*. Dalam perancangannya, sebuah *Value Proposition* dikatakan telah *fit* atau sesuai ketika peta nilai perusahaan telah memenuhi profil pelanggan. Ketika produk atau layanan yang ditawarkan oleh perusahaan berhasil menghasilkan *pain relievers* dan *gain creators* yang sesuai dengan satu atau lebih *jobs*, *pains*, dan *gains* yang bersifat penting bagi *customer*, maka *Value Proposition* suatu perusahaan dinyatakan sudah *fit* atau sesuai.

F. Business Model Environment

Memahami perubahan yang terjadi pada lingkungan akan membantu model bisnis sebuah organisasi beradaptasi dengan cepat dan efektif (Osterwalder & Pigneur, 2010). Pada *Business Model Generation* (2010), Osterwalder & Pigneur mengelompokan area-area utama yang ada pada lingkungan model bisnis yaitu *market forces*, *industry forces*, *key trends*, dan *macroeconomic forces*.

G. Analisis Seven Questions

Menurut Osterwalder (2011) pelanggan merupakan satu-satunya pihak yang relevan untuk menilai model bisnis suatu perusahaan. Sebelum mengaplikasikan model bisnis di pasar terbuka, model bisnis dapat dinilai terlebih dahulu menggunakan tujuh pertanyaan dengan memberikan peringkat dengan rentang 0 (buruk) sampai 10 (sangat baik) terkait tujuh aspek yaitu *switching cost*, *scalability*, *recurring revenues*, *earning vs spending*, *others who do the work*, *protection from competition*, dan *game-changing cost structures*.

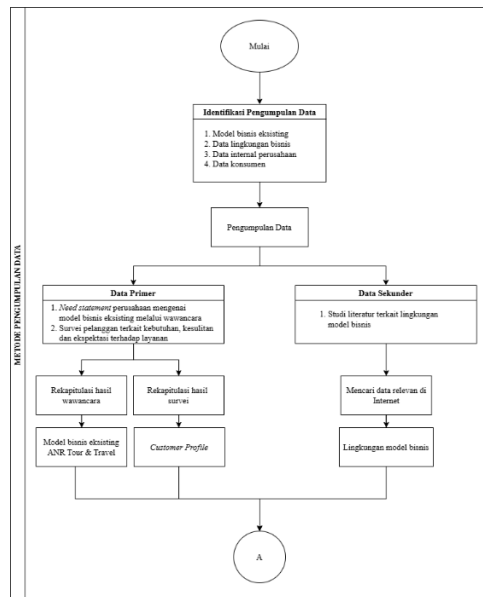
H. ISO 25010:2011

International Organization for Standardization merupakan sebuah organisasi internasional yang bertugas menetapkan standar-standar yang berlaku di berbagai Industri. Standar perancangan yang digunakan pada penelitian ini adalah ISO 25010:2011 mengenai *Systems and software engineering – Systems and software Quality Requirements and Evaluation (SQuaRE) – System and software quality models*.

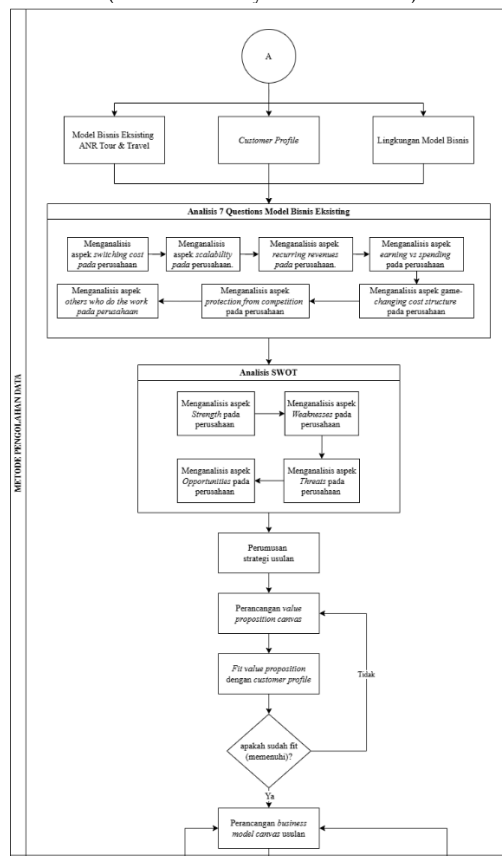
III. METODE

Sistematika penyelesaian masalah berisi mengenai bagaimana tahapan penyelesaian masalah beserta alur perancangannya secara sistematis. Sistematika penyelesaian masalah pada penelitian ini dimulai dari tahap metode pengumpulan data sampai tahap metode evaluasi.

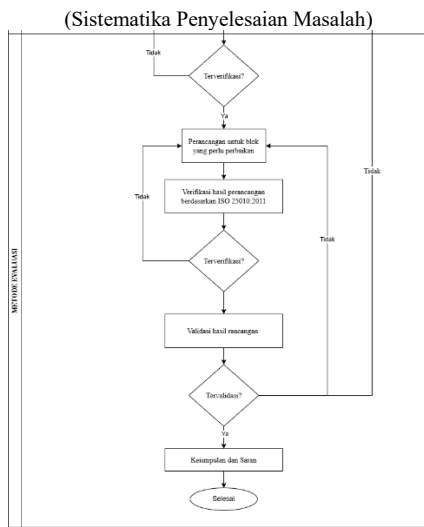
Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan menggunakan tiga cara yaitu wawancara untuk mengetahui model bisnis perusahaan saat ini, survei untuk mengetahui *customer profile* dan studi literatur untuk mengetahui kondisi lingkungan bisnis saat ini. Tahap pengolahan data dilakukan dengan menggunakan analisis 7 *questions*, analisis SWOT pada model bisnis saat ini lalu melakukan perancangan *value proposition canvas* terhadap data *customer* yang didapatkan. Setelah strategi terbaik didapatkan maka dilakukan perancangan model bisnis usulan pada ANR Tour & Travel menggunakan *business model canvas*.



GAMBAR 3
(Sistematika Penyelesaian Masalah)



GAMBAR 3

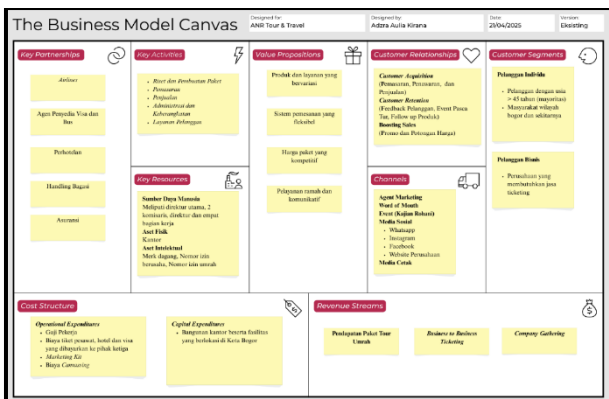


GAMBAR 3
(Sistematika Penyelesaian Masalah)

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Model Bisnis Eksisting

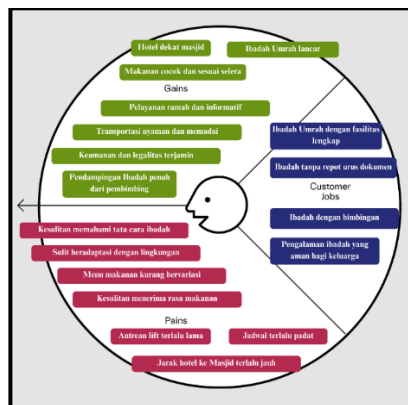
Pemetaan model bisnis eksisting perusahaan dilakukan dengan melakukan wawancara bersama pemilik perusahaan terkait kesembilan blok yang terdapat pada business model canvas. Adapun hasil identifikasi dapat dilihat pada gambar berikut.



GAMBAR 4
(Business Model Canvas Eksisting)

B. Pemetaan Customer Profile

Data profil konsumen diperoleh dari hasil survey kepada 20 pelanggan ANR Tour & Travel menggunakan google form. Berikut merupakan hasil pemetaan *customer jobs*, *pains* dan *gains* dari pelanggan ANR Tour & Travel.



GAMBAR 4

(Customer Profile ANR Tour & Travel)

C. Kondisi Lingkungan Bisnis ANR Tour & Travel

1. Market Forces

TABEL 4
(Market Forces)

No.	Market Forces	Keterangan	Kategori
1.	Komposisi Jemaah ANR Tour & Travel pada saat ini mayoritas berusia > 45 tahun	Segmentasi pasar saat ini didominasi oleh usia tua.	Opportunity
2.	Generasi Z dan Generasi Milenial mendominasi penduduk Indonesia pada saat ini.	Terdapat peluang besar untuk menjangkau kedua generasi tersebut dalam memasarkan layanan Umrah.	Opportunity
3.	Peningkatan jumlah Jemaah Umrah di Indonesia (2023-2024)	Kenaikan 46.61% menunjukkan demand dan minat yang besar Masyarakat Indonesia terhadap ibadah Umrah.	Opportunity
4.	Jawa Barat menjadi provinsi dengan jumlah keberangkatan tertinggi	Terdapat potensi yang besar bagi ANR karena berbasis di Bogor dan Jawa Barat untuk memperluas market.	Opportunity
5.	Produk Umrah belum cukup terjangkau oleh generasi muda	Produk Umrah belum terjangkau secara optimal oleh generasi muda.	Threat
6.	Persaingan harga antara agent travel Umrah atau PPIU	Terdapat agent perjalanan yang menawarkan harga yang rendah sehingga ANR harus menonjolkan kekuatan di area yang lain	Threat

2. Industry Forces

TABEL 4
(Industry Forces)

No.	Industry Forces	Keterangan	Kategori
1.	Terdapat banyak kompetitor dengan layanan sejenis	Banyak pesaing dengan produk dan layanan sejenis dan aktif memasarkannya di berbagai saluran	Threat
2.	Harga tiket yang fluktuatif	Tiket pesawat merupakan salah satu actor dalam rantai pasok yang berperan dalam menentukan harga paket umrah	Threat

3. Key Trends

TABEL 4
(Key Trends)

No.	Key Trends	Keterangan	Kategori
1.	Jumlah pengguna internet di Indonesia yang meningkat setiap tahunnya	Semakin besar jumlah pengguna internet di Indonesia maka semakin besar pula peluang ANR dapat mengenalkan produknya ke pasar yang lebih luas via internet.	Opportunity

2.	Penggunaan internet sebagai media promosi produk dan layanan	ANR <i>Tour & Travel</i> dapat memanfaatkan internet sebagai media pemasaran menggunakan media social.	<i>Opportunity</i>
3.	Arab Saudi mulai mengizinkan visa turis untuk melakukan Umrah	Regulasi ini memungkinkan aktivitas umrah mandiri semakin marak dilakukan yang mana akan memengaruhi ekosistem PPIU yang sudah ada di Indonesia.	<i>Threat</i>
4.	Berkembangnya paket Umrah plus Turki	Menunjukkan minat pelanggan terhadap pengalaman ibadah beserta wisata yang dapat dimanfaatkan oleh ANR <i>Tour & Travel</i> .	<i>Opportunity</i>

4. Macro-economic Forces

TABEL 4
(Macro-Economic Forces)

No.	Macro-economic Forces	Keterangan	Kategori
1.	Harga avtur yang fluktuatif	Harga avtur yang cenderung naik turun bergantung pada kondisi geopolitik dunia menyebabkan ketidakstabilan harga tiket pesawat.	<i>Threat</i>

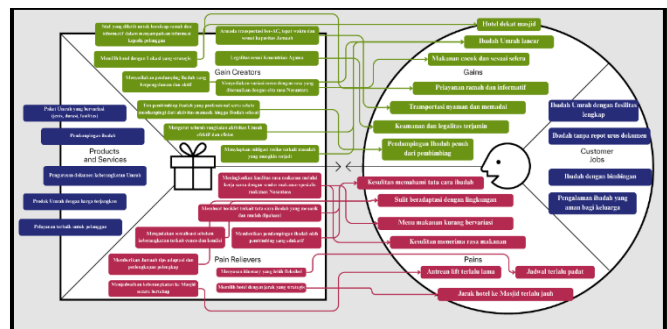
D. Keseluruhan Usulan Strategi

TABEL 4
(Keseluruhan Usulan Strategi)

No.	Strategi Usulan	Keterangan	Blok
1.	Bekerja sama dengan pelanggan loyal sebagai <i>brand advocate</i> untuk meningkatkan <i>brand awareness</i> ANR dan menjangkau pasar di sosial media	Memanfaatkan hubungan baik dengan pelanggan untuk meningkatkan kesadaran dan kepercayaan orang-orang di sekitar pelanggan yang bersangkutan terhadap layanan ANR menggunakan media sosial	<i>Customer Relationship, Channels</i>
2.	Memanfaatkan saluran langsung dan jejaring <i>Agent marketing</i> untuk menjangkau segmen gen z dan milenial	Memanfaatkan <i>Agent marketing</i> yang telah tersebar untuk memperluas segmen pasar dengan menargetkan generasi tertentu.	<i>Customer Segment, Channels</i>
3.	Mengembangkan produk dan layanan ke destinasi populer yang lebih beragam	Mengembangkan produk yang sudah ada dengan menambahkan variasi destinasi populer. Hal ini menambahkan <i>value</i> dari produk itu sendiri dan menarik perhatian bagi segmentasi pelanggan yang lebih luas.	<i>Value Proposition</i>

4.	Mengembangkan layanan tambahan seperti souvenir, <i>diary</i> perjalanan dan layanan fotografi khusus	Strategi ini menambahkan nilai secara emosional agar pelanggan merasakan pengalaman yang lebih baik selama perjalanan dan setelah perjalanan.	<i>Value Proposition</i>
----	---	---	--------------------------

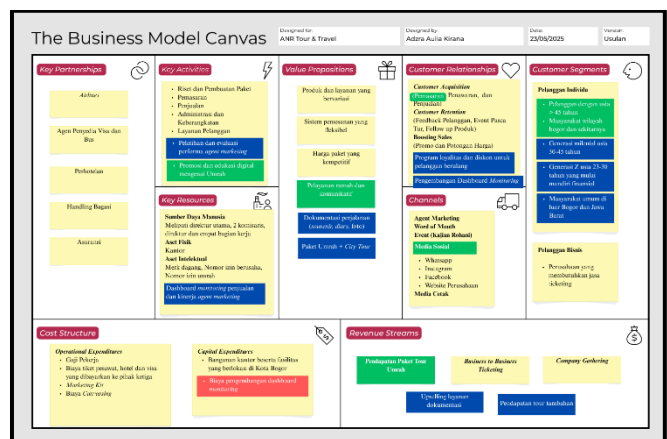
E. Perancangan Value Proposition Canvas



GAMBAR 4
(Value Proposition Canvas)

F. Business Model Canvas Usulan

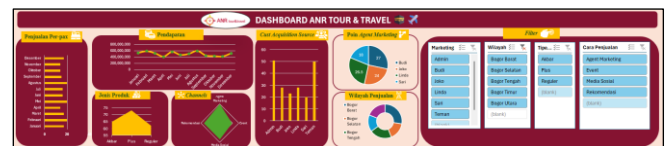
Berdasarkan kondisi lingkungan bisnis, analisis SWOT dan customer profile, berikut merupakan hasil model bisnis yang telah divalidasi oleh perusahaan dan dipetakan ke dalam *business model canvas* yang ditunjukkan pada gambar di bawah ini.



GAMBAR 4
(Business Model Canvas Usulan)

G. Perancangan Blok Key Resources

Setelah model bisnis usulan berhasil dipetakan, selanjutnya adalah perancangan blok *key resources* berupa dashboard monitoring untuk memantau penjualan dan kinerja agent marketing dari ANR Tour & Travel yang ditunjukkan pada gambar di bawah ini.



GAMBAR 4
(Dashboard Monitoring Agent Marketing dan Penjualan)

V. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis SWOT terhadap model bisnis saat ini dan lingkungan model bisnis saat ini serta dilakukan perancangan strategi menggunakan matriks TOWS didapatkan usulan strategi untuk memperluas segmentasi pelanggan dengan menjangkau generasi milenial, generasi Z dan Masyarakat di luar Bogor dan Jawa Barat, *value proposition* yang ditawarkan adalah membuat layanan dokumentasi perjalanan berupa *souvenir*, *diary* dan foto serta membuat paket umrah *plus city tour* serta meningkatkan pelayanan yang ramah dan komunikatif. Dalam menyampaikan nilai yang ditawarkan, perlu untuk meningkatkan penggunaan media sosial untuk menjangkau segmentasi pasar terbaru serta memperkuat hubungan dengan pelanggan dengan membuat program loyalitas dan diskon untuk pelanggan berulang dan pengembangan dashboard monitoring untuk lebih memahami keinginan pelanggan. Terlebih lagi, untuk mendukung dan mengembangkan keseluruhan operasional, terdapat penambahan aktivitas pelatihan dan evaluasi performa *Agent marketing*. Untuk mengevaluasi performa *Agent marketing*, dilakukan perancangan dashboard *monitoring* penjualan dan kinerja *Agent marketing* agar kinerja lebih terdokumentasi. Semua strategi yang diusulkan tersebut diharapkan dapat membantu masalah ANR terhadap ketidaktercapaian target penjualannya.

REFERENSI

- [1] S. N. Putri, F. Hasun, and B. Sulisty, "Perancangan Model Bisnis Produk Pembenah Tanah Asam Humat Pada Pt Xyz Dengan Metode Business Model Canvas (Bmc)," *SEIKO: Journal of Management & Business*, vol. 6, no. 2, pp. 258–272, 2023.
- [2] M. Nadine Zahira, F. Hasun, and B. Sulisty, "Budi Sulisty INNOVATIVE," *Journal Of Social Science Research*, vol. 4, pp. 10454–10469, 2024, [Online]. Available: <https://j-innovative.org/index.php/Innovative>
- [3] A. Osterwalder, "How to systematically reduce the risk & uncertainty of new ideas," Strategyzer. Accessed: Jun. 23, 2025. [Online]. Available: <https://www.strategyzer.com/library/how-to-systematically-reduce-the-risk-uncertainty-of-new-ideas>
- [4] Badan Pusat Statistik, "Pertumbuhan Ekonomi Indonesia Triwulan IV-2024," Badan Pusat Statistik.
- [5] Biro Komunikasi dan Informasi Publik, "Pemerintah Turunkan Harga Tiket Pesawat pada Seluruh Bandara di Indonesia," Kementerian Perhubungan Republik Indonesia. Accessed: Jun. 23, 2025. [Online]. Available: <https://dephub.go.id/post/read/pemerintah-turunkan-harga-tiket-pesawat-pada-seluruh-bandara-di-indonesia>
- [6] Badan Pusat Statistik, "Jumlah Penduduk Menurut Kelompok Umur dan Jenis Kelamin," Badan Pusat Statistik Indonesia. Accessed: Jun. 22, 2025. [Online]. Available: <https://www.bps.go.id/en/statistics-table/3/WVc0%20MGEyMXBkVFUxY25KeE9HdDZkbTQzWkVkb1p6MDkjMw==/jumlah-penduduk-menurut-kelompok-umur-dan-jenis-kelamin--2023.html?year=2024>
- [7] B. Arianto and B. Handayani, *Populasi dan Sampel Penelitian Kualitatif dalam Konteks Sosial Humaniora*. Balikpapan: Borneo Novelty, 2024. doi: 10.70310/3ms9bb14.
- [8] J. Ani, B. Lumanauw, and J. L. A. Tampenawas, "PENGARUH CITRA MEREK, PROMOSI DAN KUALITAS LAYANAN TERHADAP KEPUTUSAN PEMBELIAN KONSUMEN PADA E-COMMERCE TOKOPEDIA DI KOTA MANADO," *Jurnal EMBA*, vol. 9, no. 2, pp. 663–674, 2021.
- [9] ISO/IEC 25010:2011 – *Systems and software engineering – Systems and software Quality Requirements and Evaluation (SQuaRE) – System and software quality models*. International Organization for Standardization. 2011. [Online]. Available: www.iso.org
- [10] A. Osterwalder, "7 questions to assess your business model design," Strategyzer. Accessed: Jun. 22, 2025. [Online]. Available: <https://www.strategyzer.com/library/7-questions-to-assess-your-business-model-design>
- [11] A. Osterwalder, Y. Pigneur, G. Bernarda, and A. Smith, *Value Proposition Design*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2014.
- [12] F. Margyarto and S. Hartono, "STRATEGI PEMASARAN METE SUPER WONOGIRI BERDASARKAN ANALISIS SWOT (Studi Kasus Sentra Jambu Mete di Kecamatan Jatisrono, Kabupaten Wonogiri)," *JURNAL ILMIAH EDUNOMIKA*, vol. 4, no. 02, Aug. 2020, doi: 10.29040/jie.v4i02.1208.
- [13] Zianah Safitri, Wendi El, Viona Paskreyanti Sitorus, and Indah Noviyanti, "Analisis SWOT terhadap Pengembangan Strategi Bisnis Pada Warung Makan Asyik Desa Balunijuk," *Jurnal Manuhara: Pusat Penelitian Ilmu Manajemen dan Bisnis*, vol. 2, no. 3, pp. 140–153, Jun. 2024, doi: 10.61132/manuhara.v2i3.967.
- [14] Ash Maurya, *RUNNING LEAN, Iterate from Plan A to a Plan That Works*, Second Edition. California: O'Reilly, 2012.
- [15] Suhairi, "PERSEPSI MODEL BISNIS PERKEMBANGAN KOLABORASI MASA DEPAN," *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, vol. 9, pp. 311–320, Jan. 2022, doi: 10.1016/j.lrp.2015.04.001.
- [16] Setiawan, "BUSINESS MODEL CANVAS," *Jurnal Kajian Budaya dan Humaniora*, vol. 5, no. 2, pp. 199–216, Jun. 2023.
- [17] M. Ahsan and B. Sukarno, "IMPLEMENTASI STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS DENGAN BUSINESS MODEL CANVAS," *Jurnal MANOVA*, vol. IV, 2021.
- [18] Direktorat Jenderal Penyelenggaraan Haji dan Umrah, "Jumlah Jemaah Haji yang Diberangkatkan ke Tanah Suci Mekah Menurut Kabupaten/Kota (Orang)," Badan Pusat Statistik Indonesia. Accessed: Jun. 22, 2025. [Online]. Available: <https://jabar.bps.go.id/id/statistics-table/2/MzM5IzI=/jumlah-jemaah-haji-yang->

diberangkatkan-ke-tanah-suci-mekah-menurut-kabupaten-kota.html

- [19] Direktorat Jenderal Penyelenggaraan Haji dan Umrah, "Laporan Kinerja Ditjen PHU Tahun 2023," Feb. 2024.
- [20] Kementerian Agama RI (Direktorat Jenderal Penyelenggaraan Haji dan Umrah), "Jumlah Jemaah Haji yang Diberangkatkan ke Tanah Suci Mekah Menurut Provinsi 2023," Badan Pusat Statistik. Accessed: Jun. 22, 2025. [Online]. Available: <https://www.bps.go.id/id/statistics-table/3/ZVZwMGQySkRRbWx6WnpSVmMyRkVTa052WIRoUGR6MDkjMw==/jumlah-jemaah-haji-yang-diberangkatkan-ke-tanah-suci-mekah-menurut-provinsi--2023.html?year=2023>
- [21] Ditjen Imigrasi dan Mobile Positioning Data (MPD), "Perkembangan Pariwisata tahun 2024," Badan Pusat Statistik Indonesia. Accessed: Jun. 22, 2025. [Online]. Available: <https://www.bps.go.id/id/pressrelease/2024/06/03/2351/perkembangan-pariwisata-april-2024.html>
- [22] A. Osterwalder and Y. Pigneur, *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2010.