

PENGEMBANGAN MODEL BISNIS PADA PT. SAHIBUNA SABILA SALAM BUKITTINGGI MENGGUNAKAN *BUSINESS MODEL CANVAS* (BMC)

Ilham Yoga Pratama, Rusydi Fauzan

Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sjech M. Djamil Djambek
Bukittinggi

pratamailhamyogao@gmail.com, rusydifauzan@gmail.com

Abstrak

Permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah belum adanya model bisnis yang terstruktur secara komprehensif, serta stagnasi dalam pertumbuhan bisnis akibat belum optimalnya strategi pengembangan yang diterapkan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi model bisnis yang saat ini berjalan dan merancang model bisnis masa depan yang inovatif dan adaptif terhadap perubahan pasar. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi, dokumentasi, dan studi pustaka. Data yang dikumpulkan dianalisis dengan mengidentifikasi sembilan elemen BMC, kemudian dievaluasi melalui analisis SWOT untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, serta dianalisis lebih lanjut menggunakan kerangka BOS untuk merancang strategi pengembangan berbasis inovasi nilai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT. Sahibuna Sabila Salam perlu memperkuat elemen-elemen seperti segmentasi pelanggan, proposisi nilai, saluran distribusi, dan relasi pelanggan. Melalui Future BMC yang dirancang, perusahaan diarahkan untuk menciptakan nilai baru, meningkatkan layanan digital, dan menjangkau pasar yang belum tergarap. Simpulan dari penelitian ini adalah bahwa penerapan BMC yang dikombinasikan dengan SWOT dan BOS memberikan arah strategis yang lebih efektif dalam pengembangan bisnis. Implikasi dari penelitian ini mendorong perusahaan untuk segera mengimplementasikan model bisnis baru guna meningkatkan daya saing dan keberlanjutan usaha dalam industri perjalanan ibadah umrah.

Kata Kunci: *Business Model Canvas*, Strategi Pengembangan, Analisis SWOT, *Blue Ocean Strategy*, Model Bisnis Umrah

Abstract

The issue addressed in this study is the absence of a comprehensively structured business model and the stagnation in business growth due to suboptimal development strategies. The objective of this research is to identify the currently implemented business model and to design an innovative and adaptive future business model that responds to market changes. This study employs a descriptive qualitative method with data collection techniques including in-depth interviews, observation, documentation, and literature review. The collected data were analyzed by identifying the nine elements of the Business Model Canvas (BMC), evaluated through SWOT analysis to understand the strengths, weaknesses, opportunities, and threats, and further analyzed using the Blue Ocean Strategy (BOS) framework to design a development strategy based on value innovation. The research findings indicate that PT. Sahibuna

Sabila Salam needs to strengthen several elements such as customer segmentation, value proposition, distribution channels, and customer relationships. Through the designed Future BMC, the company is directed to create new value, enhance digital services, and reach untapped markets. The conclusion of this study is that the application of BMC, combined with SWOT and BOS, provides a more effective strategic direction for business development. The implication of this research encourages the company to immediately implement the newly designed business model in order to enhance competitiveness and ensure sustainability in the umrah travel industry.

Keywords: Business Model Canvas, Development Strategy, SWOT Analysis, Blue Ocean Strategy, Umrah Business Model.

I. Pendahuluan

Industri perjalanan ibadah haji dan umrah memiliki peluang ekonomi yang signifikan di Indonesia, mengingat jumlah penduduk Muslim di negara ini merupakan yang terbesar di dunia (Rachman, 2021). Setiap tahun, ribuan masyarakat Indonesia melaksanakan ibadah umrah, menjadikannya sebagai peluang bisnis yang menjanjikan. Namun, di tengah potensi tersebut, biro perjalanan umrah menghadapi tantangan dalam mempertahankan eksistensinya akibat persaingan ketat, regulasi yang terus berubah, serta peningkatan ekspektasi konsumen terhadap kualitas pelayanan (Hendra, 2017). Untuk itu, dibutuhkan strategi bisnis yang adaptif dan inovatif agar biro perjalanan dapat bertahan dan berkembang di era digital saat ini.

Dalam konteks industri perjalanan umrah, transformasi digital dan disrupsi teknologi menjadi tantangan sekaligus peluang. Pelanggan saat ini tidak hanya mengharapkan layanan ibadah yang aman dan sah secara hukum, tetapi juga menuntut kemudahan akses, transparansi biaya, edukasi ibadah daring, serta pelayanan berbasis pengalaman (*experience-based service*) (Pasi & Sudaryanto, 2021). Sayangnya, banyak biro perjalanan belum mampu memenuhi ekspektasi tersebut karena masih menggunakan pendekatan model bisnis konvensional. Oleh karena itu, penyusunan ulang model bisnis berbasis inovasi dan digitalisasi menjadi sangat mendesak agar biro perjalanan tetap kompetitif di tengah dinamika kebutuhan pasar dan perubahan perilaku konsumen.

Berbagai studi telah dilakukan untuk mengembangkan strategi bisnis dalam berbagai sektor menggunakan pengembangan dengan model *Business Model Canvas* (BMC), SWOT, dan Blue Ocean Strategy (BOS). Putra & Prabawani (2020) merancang pengembangan bisnis sektor perikanan menggunakan BMC dan BOS sebagai alat untuk menciptakan inovasi layanan melalui edukasi dan perluasan channel digital. Sementara Yudha et al., (2023) menggunakan BMC dan SWOT untuk merumuskan strategi prioritas pengembangan usaha berbasis riset pasar digital secara berkelanjutan. Sedangkan Ismail et al., (2024) menyatakan terjadi peningkatan signifikan pada pemahaman peserta mengenai pentingnya pemetaan aset, analisis lingkungan internal dan eksternal melalui analisis SWOT, serta perumusan langkah strategis BOS. Meskipun demikian, kajian terdahulu umumnya masih terbatas pada sektor UMKM dan industri manufaktur. Penelitian yang secara khusus menggabungkan BMC, SWOT, dan

BOS dalam konteks biro perjalanan umrah berbasis syariah masih sangat jarang ditemukan, khususnya yang menggunakan pendekatan Future BMC secara strategis dalam mendesain ulang model bisnis.

Kesenjangan inilah yang ingin diisi dalam penelitian ini. Penelitian ini menghadirkan kontribusi orisinal dalam bentuk pengembangan model bisnis biro perjalanan umrah berbasis syariah melalui pendekatan integratif antara BMC, SWOT, dan BOS. Kebaruan artikel ini terletak pada penggabungan analisis internal dan eksternal serta penciptaan ruang pasar baru yang belum tergarap (blue ocean), sekaligus memvisualisasikannya dalam Future Business Model Canvas yang dapat langsung diimplementasikan oleh pelaku usaha.

Permasalahan yang diangkat dalam studi ini terletak pada belum adanya struktur model bisnis yang komprehensif pada PT. Sahibuna Sabila Salam, serta terjadinya stagnasi pertumbuhan bisnis akibat strategi pengembangan yang belum optimal. Meskipun jumlah jamaah mengalami peningkatan setiap tahun, perusahaan belum menunjukkan ekspansi yang signifikan. Analisis awal menunjukkan bahwa perusahaan menghadapi beberapa isu, seperti segmentasi pelanggan yang belum spesifik, keterbatasan inovasi produk, komunikasi pelanggan yang kurang efektif, serta ketergantungan pada pendapatan musiman dan mitra bisnis.

Untuk menyelesaikan permasalahan tersebut, pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode Business Model Canvas (BMC) untuk mengidentifikasi kondisi bisnis saat ini, SWOT menjadi metode strategis yang membantu memahami posisi perusahaan dengan melihat kekuatan dan kelemahan dari dalam, serta peluang dan tantangan yang datang dari luar, serta Blue Ocean Strategy (BOS) untuk merumuskan strategi inovatif yang dapat membuka ruang pasar baru. Ketiga pendekatan ini kemudian dirumuskan menjadi *Future Business Model Canvas* (Future BMC) yang bertujuan untuk memberikan arah pengembangan strategis yang realistis, aplikatif, dan berbasis kebutuhan pasar.

II. Kajian Pustaka

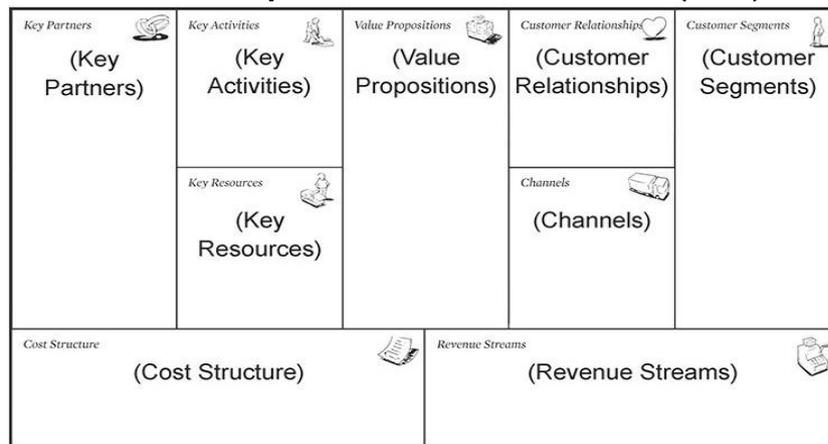
Penelitian ini dibangun atas dasar beberapa teori utama yang saling melengkapi dalam menganalisis dan merancang pengembangan model bisnis biro perjalanan umrah pada PT. Shahibuna Sabila Salam:

1. **Business Model Canvas (BMC)**

Menurut Osterwalder & Pigneur (2011) *Business Model Canvas* (BMC) diartikan sebagai pendekatan visual yang menggambarkan proses penciptaan, penyampaian, serta penangkapan nilai oleh sebuah organisasi atau perusahaan dalam konteks model bisnisnya. BMC terdiri atas sembilan elemen utama, yakni: (1) *Customer Segments*, kelompok pelanggan yang menjadi target utama bisnis; (2) *Value Propositions*, manfaat atau nilai unggulan yang diberikan kepada pelanggan; (3) *Channels*, media atau jalur yang digunakan untuk menjangkau pelanggan; (4) *Customer Relationships*, hubungan yang dijalin oleh perusahaan terhadap basis pelanggannya, (5) *Revenue Streams*, sumber-sumber yang menjadi pemasukan perusahaan; (6)

Key Resources, aset penting yang dibutuhkan untuk menjalankan model bisnis; (7) Key Activities, kegiatan utama yang dilakukan perusahaan; (8) Key Partnerships, kolaborasi strategis yang saling bekerja sama dalam kegiatan bisnis; dan (9) Cost Structure, biaya-biaya yang timbul dari operasional model bisnis tersebut (Prasetyo et al., 2018). Menurut Osterwalder dan Pigneur, keunggulan dari BMC adalah kemampuannya menyajikan kompleksitas model bisnis dalam satu halaman secara sistematis dan kolaboratif.

Gambar 1:
Komponen Business Model Canvas (BMC)



Source: Elemen BMC/www.slideshare.net

BMC telah digunakan secara luas dalam berbagai sektor, termasuk sektor jasa, pendidikan, dan UMKM, untuk menganalisis dan merancang strategi bisnis yang efisien (Zaratzhembsky & Abdullah, 2020). Dalam konteks biro perjalanan umrah, BMC sangat relevan karena mampu menjelaskan proses bisnis secara menyeluruh, mulai dari bagaimana layanan dirancang, dijual, hingga dievaluasi. Penelitian oleh Singgalen (2021) menunjukkan bahwa BMC dapat digunakan untuk mengevaluasi kelemahan dalam rantai nilai layanan perjalanan religius, termasuk dalam pengelolaan sumber daya manusia, komunikasi pelanggan, dan efisiensi saluran distribusi. Meskipun demikian, masih jarang digunakan secara spesifik dalam biro perjalanan umrah di Indonesia. Oleh karena itu, penerapan BMC dalam penelitian ini menjadi pendekatan penting untuk mendeteksi elemen-elemen yang perlu diperbaiki dan dikembangkan.

2. Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah metode klasik namun tetap relevan dalam kajian manajemen strategis, karena memberikan kerangka kerja sederhana untuk memahami kondisi dari dalam dan luar sistem yang berkontribusi terhadap perubahan atau dinamika yang terjadi pada performa perusahaan (Singgalen, 2021). Kekuatan dan kelemahan diidentifikasi dari dalam perusahaan, seperti kualitas layanan, pengalaman, dan sumber daya manusia; sedangkan peluang dan ancaman berasal dari luar, seperti tren pasar, perubahan regulasi, atau

kompetitor. SWOT membantu perusahaan dalam proses perumusan strategi yang bersifat proaktif dan defensif secara bersamaan (Warnaningtyas, 2020). Dalam konteks biro perjalanan umrah, SWOT membantu mengevaluasi keunggulan seperti kepercayaan pelanggan atau legalitas biro, serta tantangan seperti persaingan harga dan ketergantungan terhadap mitra eksternal.

SWOT memiliki kelebihan karena dapat dikombinasikan dengan alat strategis lainnya, seperti BMC. Dengan menempatkan SWOT dalam masing-masing elemen BMC, pemetaan kekuatan dan kelemahan menjadi lebih spesifik dan operasional. Misalnya, SWOT dapat digunakan untuk menganalisis apakah proposisi nilai benar-benar sesuai dengan ekspektasi pasar, atau apakah saluran distribusi yang digunakan masih efektif. Penelitian oleh Wijaya & Lukito (2024) menunjukkan bahwa integrasi SWOT ke dalam BMC membantu pemilik bisnis memahami posisi kompetitif mereka secara menyeluruh dan menyusun prioritas pengembangan. Dalam penelitian ini, SWOT tidak berdiri sendiri, tetapi menjadi landasan dalam menganalisis struktur model bisnis biro umrah yang sedang berjalan dan menjadi dasar penyusunan model masa depan.

3. **Blue Ocean Strategy (BOS)**

Menurut Fadjri et al., (2021) *Blue Ocean Strategy* merupakan pendekatan yang menekankan penciptaan ruang pasar baru dan inovasi nilai, dibandingkan dengan bersaing di pasar yang sudah ada. Kim & Mauborgne (2005) memperkenalkan konsep ini sebagai alternatif dari pendekatan kompetitif tradisional, yang seringkali menimbulkan perang harga dan kelelahan strategi. BOS fokus pada pertanyaan: “Apa yang bisa diciptakan agar tidak bersaing secara langsung dengan pemain lama di industri ini?” Jawabannya ada pada empat langkah strategis: *eliminate* (hilangkan faktor yang tidak relevan), *reduce* (kurangi aspek yang dianggap terlalu berlebihan), *raise* (tingkatkan elemen penting bagi pelanggan), dan *create* (ciptakan nilai baru yang unik) (Febrian et al., 2022). Dengan strategi ini, perusahaan bisa meningkatkan permintaan sekaligus memperluas pasar tanpa harus bersaing secara *head-to-head*.

Dalam penelitian ini, BOS digunakan untuk merumuskan pembaruan strategi layanan biro perjalanan umrah. Misalnya, perusahaan dapat menghilangkan ketergantungan pada promosi konvensional, mengurangi segmentasi pasar yang terlalu luas, meningkatkan kualitas layanan manasik, dan menciptakan layanan ibadah umrah berbasis digital atau personal spiritual experience. Studi oleh Juwita et al., (2016) yang mengintegrasikan BOS dalam pengembangan travel halal di Jawa Barat menunjukkan bahwa pendekatan ini efektif dalam menciptakan diferensiasi layanan yang lebih kuat dan loyalitas pelanggan yang lebih tinggi. Namun, riset serupa belum banyak diterapkan dalam biro umrah yang menasar model bisnis menyeluruh. Oleh karena itu, penggunaan BOS dalam konteks penelitian ini

menjadi langkah strategis untuk menciptakan proposisi nilai baru dalam industri yang cenderung homogen.

4. Future Business Model Canvas (FBMC)

Fritscher & Pigneur (2014) mengungkapkan *Future Business Model Canvas* merupakan bentuk integratif dari BMC, SWOT, dan BOS yang tidak hanya berfokus pada analisis statis terhadap kondisi saat ini, tetapi juga pada perumusan strategi pengembangan masa depan yang berkelanjutan. Pendekatan ini memungkinkan perusahaan untuk melihat ke depan, membayangkan posisi ideal bisnisnya, serta menyusun kerangka transformasi secara realistis. Menurut Susanti, (2023), integrasi BMC–SWOT–BOS dalam pengembangan bisnis membantu pelaku usaha tidak hanya memahami kekuatan dan peluang mereka, tetapi juga menata ulang nilai-nilai yang ditawarkan kepada pasar dalam bentuk baru yang lebih adaptif terhadap perubahan.

Future Business Model Canvas (Future BMC) yang dikembangkan dalam penelitian ini bertujuan menjadi panduan transformatif bagi PT. Sahibuna Sabila Salam dalam menyusun model bisnis baru. Dengan menggunakan BMC untuk memetakan elemen-elemen inti bisnis, SWOT untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan yang spesifik dalam konteks umrah, serta BOS untuk merancang kurva nilai yang unik, Future BMC menawarkan arah strategis yang lebih solid dan terukur. Penelitian ini memberikan kontribusi orisinal dalam ranah pengembangan model bisnis biro umrah berbasis syariah karena menggabungkan ketiga pendekatan secara sistemik, dan menyajikannya dalam bentuk yang aplikatif dan siap diterapkan.

III. Metode Penelitian

Studi ini mengadopsi metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus sebagai rancangan utamanya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan secara mendalam kondisi model bisnis yang berjalan pada PT. Sahibuna Sabila Salam serta merumuskan pengembangan model bisnis masa depan berbasis integrasi Business Model Canvas (BMC), analisis SWOT, dan Blue Ocean Strategy (BOS). Penelitian ini tidak menggunakan eksperimen atau persamaan kuantitatif karena fokus utamanya adalah eksplorasi terhadap struktur bisnis, strategi layanan, dan respons perusahaan terhadap perubahan pasar.

Subjek dalam penelitian ini adalah pihak internal dari PT. Sahibuna Sabila Salam, terdiri dari direktur utama, kepala bagian operasional, staf pemasaran, serta perwakilan customer service. Pemilihan informan dilakukan secara purposive dengan mempertimbangkan tingkat pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan langsung dalam pengelolaan bisnis umrah. Jumlah informan yang diwawancarai secara mendalam berjumlah 6 orang.

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Pusat PT. Sahibuna Sabila Salam yang berlokasi di Kota Bukittinggi, Sumatera Barat, pada rentang waktu Februari

hingga Mei 2025. Lokasi dipilih secara sengaja karena merupakan kantor operasional utama tempat pengambilan keputusan bisnis strategis dilakukan. Peneliti berperan sebagai instrumen utama dalam studi ini, dengan dukungan berupa panduan wawancara, lembar observasi, serta dokumen pendukung. Proses wawancara dilaksanakan menggunakan format semi-terstruktur, dengan pertanyaan terbuka yang dikembangkan berdasarkan kerangka sembilan elemen Business Model Canvas dan kerangka ERRC dalam Blue Ocean Strategy. Observasi dilakukan terhadap aktivitas layanan umrah, sistem pemasaran, dan interaksi pelanggan di kantor pusat. Dokumentasi diperoleh dari brosur paket umrah, data pelanggan, laporan operasional, serta media promosi daring yang digunakan oleh perusahaan.

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini dianalisis dengan menggunakan teknik analisis interaktif model Miles dan Huberman, yang terdiri dari tiga langkah utama: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Proses analisis dilakukan secara bertahap, meliputi: mengkaji kondisi model bisnis eksisting melalui pendekatan Business Model Canvas (BMC), menyusun matriks SWOT untuk menelaah kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman yang berkaitan dengan masing-masing elemen dalam BMC, Menerapkan kerangka ERRC (Eliminate, Reduce, Raise, Create) dari pendekatan Blue Ocean Strategy guna merancang strategi pengembangan berbasis inovasi nilai, Merumuskan Future Business Model Canvas sebagai hasil akhir dari integrasi BMC, SWOT, dan BOS untuk menggambarkan arah strategis pengembangan bisnis ke depan.

Keabsahan data dijamin melalui penerapan triangulasi sumber, teknik, dan waktu. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara antara informan internal seperti manajemen dan dokumen tertulis yang tersedia. Triangulasi teknik mengombinasikan data yang diperoleh dari wawancara, observasi, serta dokumen. Sedangkan triangulasi waktu dilakukan dengan mengumpulkan data pada beberapa waktu berbeda untuk memastikan informasi yang diperoleh tetap konsisten.

IV. Hasil Dan Pembahasan

a. Identifikasi Model Bisnis BMC

Analisis model bisnis PT. Sahibuna Sabila Salam dilakukan menggunakan kerangka Business Model Canvas (BMC) yang terdiri dari sembilan elemen utama. Tujuan dari pemetaan ini adalah untuk menggambarkan bagaimana perusahaan saat ini menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai dari operasional bisnisnya sebagai penyedia jasa perjalanan ibadah haji dan umrah. Berikut Tabel model BMC saat ini:

Tabel 1
Komponen BMC Saat ini Pada PT. Shahibuna Sabila Salam

<p>8. Key Partnership</p> <p>a. Penyedia jasa transportasi (Citilink, Batik Air, Garuda, dll)</p> <p>b. Penyedia jasa akomodasi di Arab Saudi (Royal Madinah, Al-Barakah, Azka Alsofa, dll)</p>	<p>7. Key Activities</p> <p>a. Pengelolaan perjalanan ibadah umrah</p> <p>b. Logistik jamaah</p> <p>c. Layanan tambahan selama perjalanan</p>	<p>2. Value Proposition</p> <p>a. Layanan perjalanan berbasis syariah yang mengutamakan kenyamanan, keamanan dan legalitas resmi</p>	<p>4. Customer Relationship</p> <p>a. interaksi transaksional dengan tindak lanjut terbatas terkait umpan balik dan keluhan</p> <p>3. Channels</p> <p>a. Kantor cabang</p> <p>b. Media Sosial (Facebook, Youtube, Instagram)</p> <p>c. Promosi</p>	<p>1. Customer Segment</p> <p>a. Segmentasi pelanggan fokus pada pelanggan yaitu: seluruh umat islam yang ingin melaksanakan umrah (Individu, keluarga, dan komunitas)</p>
--	--	---	--	---

			dari mulut ke mulut	
9. Cost Structure			5. Revenue Stream	
<ul style="list-style-type: none"> a. Biaya operasional b. Biaya pemasaran c. Biaya musiman yang tidak stabil 			<ul style="list-style-type: none"> a. Pendapatan pertama dari biaya paket perjalanan haji dan umrah 	

Source: Data diolah oleh peneliti, 2025

1. Customer Segments

PT. Sahibuna Sabila Salam melayani segmen pasar yang cukup luas, yaitu umat Muslim di Indonesia yang ingin menunaikan ibadah umrah. Segmentasi utama terdiri dari jamaah dewasa (usia 35–60 tahun), lansia (60+), dan pasangan suami istri yang mengikuti program umrah reguler. Selain itu, terdapat segmen profesional yang memiliki waktu terbatas dan membutuhkan layanan yang cepat dan praktis. Namun, segmentasi ini belum terlalu spesifik atau terklasifikasi lebih lanjut berdasarkan perilaku konsumsi atau gaya hidup. Hal ini menyebabkan pendekatan layanan masih bersifat umum dan kurang personalisasi.

2. Value Proposition

Nilai utama yang ditawarkan oleh perusahaan adalah pelayanan ibadah umrah berbasis syariah dengan jaminan legalitas resmi dari Kementerian Agama. Selain itu, PT. Sahibuna Sabila Salam menawarkan bimbingan manasik, pendamping ibadah yang profesional, dan kemudahan pembayaran. Proposisi nilai lainnya berupa rasa aman dan nyaman selama perjalanan karena kerja sama eksklusif dengan hotel ternama di Arab Saudi dan maskapai yang telah berpengalaman. Namun, layanan belum cukup terdiferensiasi, karena banyak biro umrah menawarkan fitur serupa. Tidak ada inovasi layanan digital atau paket bertema khusus seperti “umrah keluarga” atau “umrah edukatif.”

3. Channels

Perusahaan menggunakan saluran distribusi utama berupa kantor fisik di Bukittinggi dan jaringan mitra (reseller) yang tersebar di daerah. Promosi dilakukan melalui media sosial seperti Facebook dan Instagram, serta brosur fisik. Namun, belum terdapat website resmi interaktif atau sistem pemesanan online. Saluran digital masih bersifat informatif, belum transaksional. Hal ini menjadi kelemahan dalam menjangkau segmen muda yang terbiasa dengan sistem digital dan kecepatan layanan berbasis aplikasi.

4. Customer Relationships

Hubungan perusahaan dengan pelanggan masih bersifat konvensional dan transaksional. Jamaah yang mendaftar akan dibimbing hingga keberangkatan, tetapi tidak ada sistem tindak lanjut setelah ibadah selesai. Program loyalitas belum dikembangkan secara sistematis. Dalam beberapa wawancara, pihak manajemen mengakui bahwa pengelolaan keluhan dan

kepuasan pelanggan belum terdokumentasi dengan baik. Padahal, relasi yang berkelanjutan penting untuk menjaga kepercayaan di sektor jasa berbasis ibadah.

5. Revenue Streams

Sumber pemasukan utama berasal dari penjualan paket umrah reguler dan plus (yang mencakup city tour dan fasilitas tambahan). Perusahaan juga memperoleh pendapatan tambahan dari layanan penginapan eksklusif, jasa antar-jemput, dan katering. Namun, pendapatan bersifat musiman, dengan puncak pada bulan Ramadhan dan akhir tahun. Belum ada diversifikasi pendapatan seperti dari pelatihan manasik online, penjualan perlengkapan ibadah, atau kerjasama sponsorship yang potensial.

6. Key Resources

Sumber daya utama PT. Sahibuna Sabila Salam terdiri dari sumber daya manusia (staf operasional, pemandu ibadah, dan bagian marketing), kantor fisik, serta jaringan kemitraan dengan hotel dan maskapai. SDM yang ada tergolong loyal, tetapi jumlahnya terbatas. Pelatihan masih belum dilakukan secara rutin. Belum ada integrasi sistem teknologi informasi yang dapat membantu proses pelayanan jamaah secara efisien dan terstruktur.

7. Key Activities

Aktivitas utama perusahaan meliputi pengelolaan pendaftaran jamaah, pengurusan dokumen perjalanan, penyelenggaraan manasik, pengelolaan keberangkatan dan kedatangan, serta koordinasi dengan mitra di luar negeri. Namun, aktivitas pemasaran masih dilakukan secara tradisional, dan belum terdapat strategi konten digital yang konsisten untuk membangun citra dan edukasi pasar. Fokus utama masih berada pada pengelolaan teknis ibadah, bukan inovasi layanan.

8. Key Partnerships

Perusahaan menjalin kemitraan dengan maskapai penerbangan seperti Citilink dan Batik Air, serta hotel di Madinah dan Mekkah seperti Royal Madinah dan Azka Alsofa. Selain itu, ada kerja sama dengan bank syariah untuk pembiayaan umrah melalui sistem cicilan. Mitra lokal juga membantu dalam proses penjemputan dan akomodasi. Meskipun hubungan mitra cukup stabil, ketergantungan pada pihak tertentu masih tinggi, terutama dalam hal pengurusan visa dan logistik luar negeri.

9. Cost Structure

Struktur biaya didominasi oleh biaya operasional perjalanan, seperti tiket pesawat, akomodasi, logistik jamaah, serta gaji karyawan. Selain itu, biaya promosi dan manajemen layanan juga menjadi komponen besar. Tidak terdapat alokasi khusus untuk pengembangan digitalisasi atau riset pasar. Struktur biaya cenderung statis dan mengikuti pola musiman sesuai volume jamaah yang berangkat.

b. Analisis SWOT

Berdasarkan identifikasi Model BMC saat ini selanjutnya akan menganalisis SWOT untuk mengevaluasi Faktor dari sisi internal maupun

eksternal yang berpengaruh terhadap keberhasilan model bisnis PT. Sahibuna Sabila Salam. SWOT dipetakan ke dalam setiap komponen Business Model Canvas (BMC) agar strategi pengembangannya lebih spesifik, kontekstual, dan relevan dengan struktur organisasi yang ada.

Tabel 2
Analisis SWOT Pada PT. Shahibuna Sabila Salam

No	Unsur	Kekuatan (Strenght)	Kelemahan (Weaknesses)	Peluang (Opportunities)	Ancaman (Threats)
1.	Customer Segments	Fokus pada umat Islam yang ingin melaksanakan ibadah haji dan Umrah	Segmentasi pelanggan belum terlalu spesifik	Meningkatnya minat ibadah umrah di kalangan muda	Persaingan ketat di pasar perjalanan ibadah
2.	Value Propositions	Layanan syariah dengan legalitas resmi	Kurangnya variasi dalam paket perjalanan	Tren wisata religi internasional yang terus berkembang	Perubahan regulasi visa dari pemerintah Arab Saudi
3.	Channels	Jaringan pemasaran mulai berkembang (kantor cabang, promosi)	Keterbatasan saluran distribusi digital	Ekspansi saluran digital (aplikasi & website interaktif)	Kenaikan biaya promosi digital
4.	Customer Relationships	Bimbingan manasik yang terstruktur	Komunikasi pelanggan kurang efektif	Peningkatan interaksi dengan alumni haji dan umrah	Kasus biro travel ilegal mengurangi kepercayaan jamaah
5.	Revenue Streams	Pendapatan utama dari paket perjalanan haji dan umrah	Ketergantungan pada pendapatan musiman	Kemitraan dengan bank syariah untuk fasilitas pembayaran	Fluktuasi harga tiket pesawat dan biaya akomodasi
6.	Key Resources	SDM profesional di bidang perjalanan ibadah	SDM terbatas dalam pengembangan teknologi	Pelatihan SDM secara berkala untuk meningkatkan kualitas	Ketergantungan pada mitra bisnis utama

7.	Key Activities	Pengelolaan perjalanan berbasis syariah yang terorganisir	Kurangnya inovasi dalam layanan dan produk	Inovasi paket perjalanan sesuai kebutuhan pelanggan	Persaingan ketat dengan biro perjalanan umrah lainnya
8.	Key Partnerships	Kemitraan dengan maskapai, hotel, dan penyedia transportasi	Kolaborasi dengan mitra bisnis baru masih terbatas	Potensi kerja sama dengan lembaga keuangan syariah	Kompetitor memiliki jaringan mitra yang lebih luas
9.	Cost Structure	Struktur biaya efisien untuk operasional	Biaya pemasaran yang cukup tinggi	Optimalisasi biaya dengan penggunaan teknologi digital	Biaya musiman yang fluktuatif

Source: Data diolah oleh peneliti, 2025

c. Pengembangan Model *Blue Ocean Strategy* (BOS)

Strategi *Blue Ocean Strategy* (BOS) dikembangkan oleh Kim dan Mauborgne (2005) sebagai pendekatan inovatif untuk menciptakan ruang pasar baru yang belum tergarap (*uncontested market space*), sekaligus menghindari persaingan yang ketat di pasar yang telah jenuh (*red ocean*). Dalam konteks PT. Sahibuna Sabila Salam, pendekatan ini digunakan untuk merumuskan strategi pengembangan yang berfokus pada penciptaan nilai baru bagi pelanggan (*value innovation*), melalui kerangka empat tindakan: *Eliminate, Reduce, Raise, dan Create* (ERRC). PT. Sahibuna Sabila Salam menggunakan pendekatan ERRC untuk mengidentifikasi aspek-aspek yang perlu diubah dari model bisnis saat ini agar mampu bersaing secara unik dan efektif. Berikut adalah strategi ERRC berdasarkan hasil analisis BMC dan SWOT yang telah dilakukan:

Tabel 3
Skema ERRC Pada PT. Shahibuna Sabila Salam

Item	Elemen BMC	Indikator	Keputusan	Alasan
1	Customer Segment	Orang Tua	Tingkatkan (<i>Raise</i>)	Didesain nyaman dan ramah untuk lansia
2	Customer Segment	Keluarga	Tingkatkan (<i>Raise</i>)	Jadi kekuatan utama dalam

				menarik keluarga dan anak-anak
3	Customer Segment	Remaja	Tingkatkan (Raise)	Memberi kesan edukatif dan menarik untuk segmen muda
4	Customer Segment	Wisatawan Religi	Tingkatkan (Raise)	Menawarkan nilai wisata religi yang berkesan
5	Value Propositions	Edukasi Manasik	Tingkatkan (Raise)	Direspon positif oleh pelanggan dan meningkatkan kesiapan ibadah
6	Value Propositions	Tour Umrah Lengkap	Tingkatkan (Raise)	Paket lengkap jadi pembeda dibanding travel lain
7	Channels	Promosi yang Efektif	Kurangi (Reducer)	Belum memanfaatkan media digital dengan optimal
8	Channels	Konten Sosial Media	Kurangi (Reducer)	Aktivitas digital masih lemah, belum konsisten
9	Customer Relationships	Pelayanan yang ramah	Tingkatkan (Raise)	Nilai lebih dalam interaksi petugas dengan jamaah

10	<i>Customer Relationships</i>	Pameran Konseravasi	Tingkatkan (Raise)	Kegiatan sosial yang memberi dampak positif
11	<i>Revenue Streams</i>	Terjaga dengan Baik	Tingkatkan (Raise)	Berkontribusi pada loyalitas pelanggan
12	<i>Revenue Streams</i>	Mempunyai Sponsorships	Kurangi (Reducer)	Perlu inovasi agar tidak bergantung hanya pada sponsor
13	<i>Key Resources</i>	Fasilitas Memadai	Tingkatkan (Raise)	Mendukung pengalaman jamaah yang nyaman
14	<i>Key Resources</i>	Menjaga Hubungan Kerja	Tingkatkan (Raise)	Lingkungan kerja yang sehat mendukung pelayanan yang berkualitas
15	<i>Key Activities</i>	Menjaga Nama Baik	Tingkatkan (Raise)	Reputasi baik penting untuk kepercayaan masyarakat
16	<i>Key Activities</i>	Edukasi ke Masyarakat	Tingkatkan (Raise)	Media branding dan edukasi masyarakat secara langsung
17	<i>Key Partnerships</i>	Kerjasama dengan Pihak Sekolah	Kurangi (Reducer)	Belum dimaksimalkan, kalah dari pesaing
18	<i>Key Partnerships</i>	Kerjasama dengan travel lainnya	Kurangi (Reducer)	Kolaborasi antar biro belum terlalu aktif

19	Cost Structure	Gaji Sesuai Kinerja	Tingkatkan (Raise)	Dianggap adil dan sesuai oleh responden
20	Cost Structure	Biaya Operasional	Kurangi (Reducer)	Belum seefisien pesaing, perlu efisiensi
21	Cost Structure	Biaya Pajak Sesuai UU	Kurangi (Reducer)	Pesaing lebih unggul dalam kepatuhan pajak

Source: Data diolah oleh peneliti, 2025

d. Pengembangan Future Bisnis Model Canvas (FBMC)

Model ini dirancang untuk menjawab tantangan strategis yang dihadapi PT. Sahibuna Sabila Salam dan sekaligus menciptakan keunggulan kompetitif melalui penciptaan nilai baru (*value innovation*) yang belum dimiliki oleh pesaing. Dengan integrasi analisis SWOT dan kerangka Blue Ocean Strategy, Future BMC menjadi panduan untuk memperbaiki, mengurangi, menghapus, dan menciptakan kembali elemen-elemen kunci dalam Business Model Canvas (BMC) agar lebih relevan dengan kondisi pasar ibadah umrah masa kini dan mendatang. Berikut Future BMC pada PT. Sahibuna Sabila Salam:

Tabel 4
Future Bisnis Model Canvas Pada PT. Sahibuna Sabila Salam

	Dihapus	Dikurangi	Ditingkatkan	Diciptakan
8. Key Partnership	7. Key Activities	2. Value Proposition	4. Customer Relationships	1. Customer Segment
a. Kerjasama dengan pihak sekolah	a. Menjaga Nama Baik	a. Edukasi Manasik	a. Pelayanan yang ramah	a. Orang Tua
b. Kerjasama dengan travel lainnya	b. Edukasi Masyarakat	b. Tour Umrah	b. Pameran Konseravasi	b. Keluarga
c. Kerjasama dengan	c. Tour Manasik	c. Paket Umrah	c. Program referral & loyalitas pelanggan	c. Remaja
	d. Workshop/	d. Tematik		d. Wisata Religi

Influencer	Seminar		
	6. Key Resources		3. Channels
	a. Fasilitas yang Memadai		a. Pemasaran
	b. Menjaga Hubungan Kerja		b. Konten Media Sosial
	c. Sistem Manual Pendataan Jamaah		c. Integrasi platform digital
			d. Media Cetak dan Offline Tradisional
9. Cost Structure		5. Revenue Stream	
	a. Gaji Kinerja		a. Terjaga dengan baik
	b. Biaya Operasional		b. Mempunyai Sponsorships
	c. Biaya Pajak Sesuai UU		
	d. Biaya Cetak Promosi		

Source: Data diolah oleh peneliti, 2025

Dengan desain Future BMC ini, PT. Sahibuna Sabila Salam diarahkan untuk meninggalkan pola operasional konvensional dan melakukan lompatan strategis menuju model bisnis yang berbasis digital, edukatif, dan tersegmentasi. Model ini tidak hanya lebih efisien dan adaptif, tetapi juga mampu menciptakan ruang pasar baru yang belum digarap kompetitor (blue ocean). Jika diimplementasikan secara konsisten dan terukur, Future BMC ini dapat menjadi kunci untuk memperkuat daya saing jangka panjang dan meningkatkan loyalitas jamaah secara berkelanjutan.

V. Kesimpulan

Berdasarkan hasil temuan penelitian yang telah dipaparkan, Penelitian ini menunjukkan bahwa PT. Sahibuna Sabila Salam belum memiliki struktur model bisnis yang terintegrasi dan adaptif terhadap perubahan pasar, sehingga mengalami stagnasi dalam pertumbuhan bisnis. Penelitian ini menggunakan pendekatan terpadu antara Business Model Canvas (BMC), analisis SWOT, dan Blue Ocean Strategy (BOS) untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dialami oleh perusahaan, sekaligus merancang strategi yang tepat. inovatif berbasis value innovation. Model bisnis saat ini menunjukkan perlunya penguatan pada elemen segmentasi pelanggan, proposisi nilai, saluran distribusi, dan hubungan pelanggan. Strategi BOS melalui kerangka ERRC (Eliminate, Reduce, Raise, Create) membantu dalam menciptakan ruang pasar baru yang belum tergarap, serta menyusun Future Business Model Canvas (Future BMC) yang lebih relevan dan aplikatif. Future BMC yang dihasilkan menekankan pada peningkatan layanan digital, diversifikasi produk, personalisasi pelayanan, serta penguatan sistem kemitraan dan SDM. Implikasi dari penelitian ini menekankan bahwa pengembangan model bisnis yang inovatif dan berbasis digital menjadi langkah strategis penting agar PT. Sahibuna Sabila Salam dapat meningkatkan daya saing, memperluas pasar, dan memastikan keberlanjutan usaha di industri perjalanan ibadah umrah.

DAFTAR REFERENSI

- fadjri, S., Daihani, D. U., & Kisowo, I. (2021). Rancangan Strategi Kupa Ngupi Dengan Pendekatan Blue Ocean Strategy. *Jurnal Teknik Industri*, 11(3), 186–195. <https://doi.org/10.25105/Jti.V11i3.13056>
- Febrian, A. W., Sandi, D. M. N., & Amalia, F. R. (2022). Blue Ocean Strategy Desa Sumberagung Sebagai Desa Wisata Unggulan Banyuwangi. *Ekombis Review: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 10(S1), 221–228. <https://doi.org/10.37676/Ekombis.V10is1.2023>
- Fritscher, B., & Pigneur, Y. (2014). Visualizing Business Model Evolution With The Business Model Canvas: Concept And Tool. *Proceedings - 16th IEEE Conference On Business Informatics, Cbi 2014*, 1, 151–158. <https://doi.org/10.1109/Cbi.2014.9>
- Hendra, T. (2017). Pengaruh Nilai, Kualitas Pelayanan, Pengalaman Pelanggan Terhadap Kepuasan Dan Loyalitas Pelanggan. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 4(2), 129–141. <https://doi.org/10.26905/Jbm.V4i2.1694>
- Ismail, T., Isharina, I. K., Parwati, Y. K., & Barinta, D. D. (2024). Transformasi Manajerial Bumdesa Kemirigede Melalui Penyusunan Rencana Strategis Dan Model Bisnis Untuk Pengembangan Desa Wisata Berkelanjutan Di Kabupaten Blitar. 6, 294–302.
- Juwita, D., Chotijah, S., & Sahidu, A. (2016). Strategi Komunikasi Dinas Pariwisata Provinsi Nusa Tenggara Barat Dalam Meningkatkan Kunjungan Wisatawan

- Lombok Sumbawa. 430(1), 249.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). Value Innovation: A Leap Into The Blue Ocean. *Journal Of Business Strategy*, 26(4), 22–28. <https://doi.org/10.1108/02756660510608521>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Pirandello E Jung: Il Risveglio Dell'autocoscienza Nelle Novelle Pirandelliane. *Forum Italicum*, 33(1), 131–146. <https://doi.org/10.1177/001458589903300111>
- Pasi, L. N. K., & Sudaryanto, B. (2021). Analisis Pengaruh Online Customer Reivews Dan Kualitas Pelayanan Terhadap Keputusan Pembelian Dengan Kepercayaan Sebagai Variabel Intervening. *Diponegoro Journal Of Management*, 10(3), 1–12. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>
- Prasetyo, B. B., Baga, L. M., & Yulianti, L. N. (2018). Strategi Pengembangan Bisnis Rhythm Of Empowerment Dengan Pendekatan Model Bisnis Kanvas. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 4(2), 296–307. <https://doi.org/10.17358/jabm.4.2.296>
- Putra, I. P., & Prabawani, B. (2020). 30275-66166-1-Pb. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 10(1), 952–964.
- Rachman, A. (2021). Peluang Investasi Dana Haji Pada Industri Halal Di Indonesia. *El-Buhuth: Borneo Journal Of Islamic Studies*, 3(2), 131–152. <https://doi.org/10.21093/el-buhuth.v3i2.3254>
- Singgalen, Y. A. (2021). *Analysis Of Souvenir And Travel Services Business Using Business Model Canvas And Pieces Method*. 03(01), 1–23.
- Susanti, A. H. (2023). Pengembangan Strategi Pemasaran Untuk Doi: Meningkatkan Penjualan Pada Usaha Kendal Sport Dengan Metode Swot Dan Blue Ocean Strategy (Bos). *Jurnal Teknik Ibnu Sina (Jt-Ibsi)*, 8(01), 79–86. <https://doi.org/10.36352/jt-ibsi.v8i01.695>
- Warnaningtyas, H. (2020). Desain Bisnis Model Canvas (Bmc) Pada Usaha Batik Kota Madiun. *Jurnal Ekomaks*, 9(2), 52–65. <https://ekomaks.unmermadiun.ac.id/index.php/ekomaks/article/view/62>
- Wijaya, S., & Lukito, H. (2024). Strategi Pengembangan Sekolah Swasta Menggunakan Pendekatan Business Model Canvas (BMC) Dan Swot Analysis Pada Sdit Cahaya Hati Kota. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Pelatihan*, 8(2).
- Yudha, M. M., Mariam, I., & Rosalina, E. (2023). Analisis Strategi Pengembangan Usaha dengan Pendekatan Business Model Canvas. *Ekonomi & Bisnis*, 22(1), 17–24. <https://doi.org/10.32722/eb.v22i1.5291>
- Zartrzhembsky, Z., & Abdullah. (2020). Analisis Strategi Pengembangan Bisnis Dengan Pendekatan Business Model Canvas (BMC) & SWOT Pada Usaha UMKM Dogdag Metal Works di Bandung. *E-Proceeding of Management*, 7(1), 141–149. <https://openlibrarypublications.telkomuniversity.ac.id/index.php/management/article/view/11521>

Lainnya:

Hasil Pra Riset: Shohibul Hazbullah, Staff Operasional PT. Al- Shafwah Wisata Mandiri (Smarts Umrah). Pada tanggal 23 September 2023

Wawancara dengan Bapak H. Bustamar, Tanggal 28 November 2023 di PT. AlShafwah Wisata Mandiri (Smarts Umrah)

Wawancara dengan Bapak Iburman dan Ibu Hilma (Alumni dan calon Jemaah Umrah PT. Al- Shafwah Wisata Mandiri (Smarts Umrah), Tanggal 28 November 2023