

FORMULASI STRATEGI BISNIS UNTUK MENINGKATKAN KEUNGGULAN BERSAING MENGGUNAKAN PENDEKATAN SWOT DAN MATRIKS QSPM (STUDI KASUS: HM TOUR & TRAVEL)

Raifa Raditya Rangsang¹, Farah Alfannur², Muhammad Iqbal Alamsyah³

¹ Manajemen Bisnis Telekomunikasi & Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia, raifaradityaa@student.telkomuniversity.ac.id

² Manajemen Bisnis Telekomunikasi & Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia, farahalfannur@telkomuniversity.ac.id

³ Manajemen Bisnis Telekomunikasi & Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia, iqbalalamsyah@telkomuniversity.ac.id

Abstract

The Umrah and Hajj travel industry in Indonesia continues to grow along with the increasing public interest in religious journeys. HM Tour & Travel, as a business player in this sector, has obtained legal permits and provides professional services, yet faces challenges such as increasing competition, a market shift towards independent Umrah travel, and operational constraints. This study aims to formulate adaptive business strategies to enhance the company's competitive advantage through SWOT analysis and the QSPM matrix. SWOT was used to identify strengths, weaknesses, opportunities, and threats, while QSPM determined strategy priorities based on the Total Attractiveness Score (TAS). The research employed a case study method with qualitative and quantitative approaches, using interviews, observation, and documentation. The results produced 15 alternative strategies, with three main priorities: improving service quality, optimizing digital marketing, and diversifying products. This study demonstrates that integrating SWOT and QSPM is effective in developing data-driven business strategies and provides a clear direction to strengthen HM Tour & Travel's position in the Umrah and Hajj market.

Keywords: business strategy, SWOT, QSPM, competitive advantage, travel industry

Abstrak

Industri perjalanan umrah dan haji di Indonesia terus berkembang seiring meningkatnya minat masyarakat terhadap perjalanan ibadah. HM Tour & Travel sebagai pelaku usaha di sektor ini telah memiliki legalitas dan layanan profesional, namun menghadapi tantangan berupa meningkatnya kompetitor, pergeseran tren menuju umrah mandiri, dan kendala operasional. Penelitian ini bertujuan merumuskan strategi bisnis adaptif untuk meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan melalui analisis SWOT dan matriks QSPM. SWOT digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, sedangkan QSPM menentukan prioritas strategi berdasarkan nilai Total Attractiveness Score (TAS). Metode yang digunakan adalah studi kasus dengan pendekatan kualitatif dan kuantitatif, melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasilnya, diperoleh 15 alternatif strategi yang diprioritaskan menjadi tiga utama: peningkatan kualitas layanan, optimalisasi pemasaran digital, dan diversifikasi produk. Penelitian ini membuktikan bahwa integrasi SWOT dan QSPM efektif dalam merumuskan strategi bisnis berbasis data, serta memberikan arah yang jelas untuk memperkuat posisi HM Tour & Travel di pasar umrah dan haji.

Kata kunci: strategi bisnis, SWOT, QSPM, keunggulan bersaing, industri travel

I. PENDAHULUAN

Industri pariwisata religi, khususnya perjalanan umrah, mengalami pertumbuhan signifikan pasca-pandemi, ditandai dengan meningkatnya jumlah jamaah, termasuk di Provinsi Jawa Barat. Namun, perkembangan ini juga memunculkan tantangan baru, seperti meningkatnya kompetitor dari kalangan figur publik, travel tidak resmi yang menjual visa secara ilegal, serta tren umrah mandiri yang mulai digemari generasi muda. Fenomena tersebut menuntut

biro perjalanan resmi seperti HM Tour & Travel untuk segera melakukan evaluasi dan formulasi strategi yang adaptif agar tetap kompetitif.

HM Tour & Travel merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa perjalanan ibadah dan wisata internasional sejak tahun 2012. Meski telah memiliki legalitas lengkap dan basis pelanggan loyal, perusahaan ini menghadapi berbagai tantangan internal seperti rendahnya edukasi konsumen dan kendala komunikasi dengan vendor di Arab Saudi. Oleh karena itu, diperlukan strategi yang tepat guna memperkuat posisi perusahaan, menjaga kepuasan pelanggan, dan merespons perubahan lingkungan bisnis.

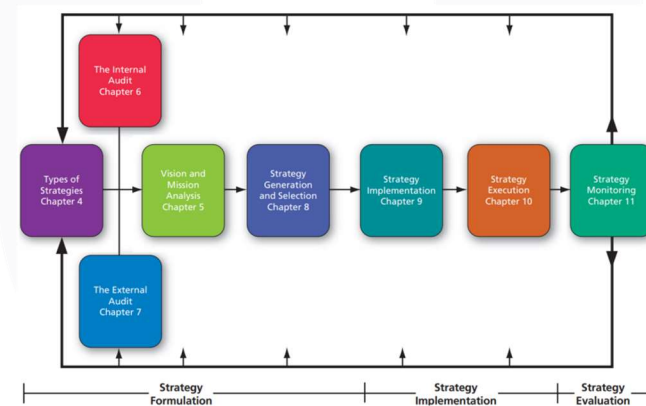
Untuk menjawab tantangan tersebut, penelitian ini menggunakan pendekatan kombinasi analisis SWOT dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Analisis SWOT digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan, sedangkan QSPM digunakan untuk mengukur daya tarik masing-masing strategi alternatif secara kuantitatif. Metode ini telah banyak digunakan dalam penelitian terdahulu (Pasaribu et al., 2023; Zakaria & Alfianur, 2024) untuk merumuskan strategi bisnis yang berbasis data dan prioritas.

Penelitian ini bertujuan untuk menyusun strategi bisnis yang tepat bagi HM Tour & Travel agar dapat meningkatkan keunggulan bersaing di tengah dinamika industri. Strategi yang dihasilkan diharapkan dapat menjadi acuan praktis bagi perusahaan dalam pengambilan keputusan, serta memperkaya literatur manajemen strategis berbasis analisis SWOT dan QSPM dalam konteks biro perjalanan ibadah.

II. TINJAUAN LITERATUR

A. Manajemen Strategi

Manajemen strategis adalah proses perumusan, implementasi, dan evaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya (Fred R. & Forest R., 2019). Chandler (2023) menyatakan bahwa struktur organisasi harus mengikuti arah strategi yang ditetapkan, menandakan pentingnya keselarasan antara strategi dan pelaksanaan operasional. Dalam konteks industri jasa, pendekatan ini penting agar strategi yang dirumuskan dapat dijalankan secara efektif dan konsisten.



Gambar 1. Model Manajemen Strategi (Fred & Forest, 2019)

B. Resource-Based View (RBV)

RBV memandang sumber daya internal perusahaan sebagai fondasi utama untuk membangun keunggulan kompetitif jangka panjang (Barney & Hesterly, 2014). Sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak tergantikan (VRIN) menjadi kunci keberhasilan. Dalam bisnis jasa seperti HM Tour & Travel, kapabilitas SDM, budaya organisasi, dan loyalitas pelanggan merupakan contoh aset tidak berwujud yang dapat dimanfaatkan untuk menciptakan diferensiasi (Hitt et al., 2011).

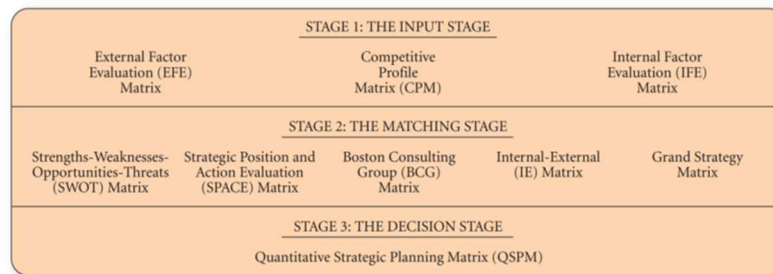
C. Strategi Bisnis

Strategi bisnis adalah pendekatan perusahaan dalam bersaing di pasar untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan mempertahankan keberlangsungan usaha. Porter (2008) menyebut tiga strategi generik: *cost*

leadership, differentiation, dan focus. Dalam industri jasa, diferensiasi menjadi strategi yang relevan karena berfokus pada pengalaman pelanggan, kualitas layanan, dan relasi emosional (Drucker, 2017).

D. *Strategy-Formulation Analytical Framework*

Kerangka formulasi strategi yang dikembangkan oleh David (2023) terdiri dari tiga tahap: input, pencocokan, dan keputusan. Tahap input melibatkan identifikasi faktor internal dan eksternal menggunakan matriks IFE dan EFE. Tahap pencocokan menyusun strategi alternatif melalui SWOT, SPACE, BCG, IE, dan *Grand Strategy*. Tahap keputusan menggunakan QSPM untuk memilih strategi terbaik. Model ini terbukti efektif dalam penelitian (Pasaribu et al., 2023) untuk memformulasi strategi pembangunan destinasi wisata berbasis analisis kuantitatif.



Gambar 2. Kerangka Analisis Formulasi Strategi (Fred & Forest, 2019)

E. Lingkungan Internal

Lingkungan internal meliputi sumber daya, struktur organisasi, budaya perusahaan, serta sistem manajemen yang berada dalam kendali perusahaan (David, 2023). Menurut Hitt et al. (2011), pemahaman terhadap faktor internal penting untuk mengalokasikan sumber daya secara efektif. Ferrell et al. (2022) menambahkan bahwa peninjauan strategi dan kapabilitas organisasi harus terus dilakukan untuk memastikan konsistensi dengan tujuan pemasaran dan perubahan di pasar.

F. Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal mencakup kondisi ekonomi, sosial, teknologi, hukum, politik, serta intensitas persaingan yang berada di luar kendali langsung perusahaan (David, 2023). Hitt et al. (2011) membagi lingkungan eksternal menjadi lingkungan umum, industri, dan pesaing. Dalam kasus HM Tour & Travel, aspek ini sangat krusial, misalnya terkait regulasi pemerintah Arab Saudi yang memengaruhi mitra vendor atau tren generasi muda yang lebih suka perjalanan mandiri.

G. *Porter's Five Forces*

Model *Five Forces* digunakan untuk menganalisis struktur industri dan kekuatan persaingan. Kelima kekuatan tersebut adalah: ancaman pendatang baru, kekuatan tawar pembeli dan pemasok, ancaman produk substitusi, dan rivalitas industri (Porter, 2008). Model ini membantu perusahaan memahami posisi mereka dalam industri dan menyusun strategi yang defensif maupun ofensif. Dalam industri travel religi, misalnya, ancaman dari travel tidak resmi dan perubahan preferensi pelanggan sangat memengaruhi formulasi strategi.

H. Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) & *External Factor Evaluation* (EFE)

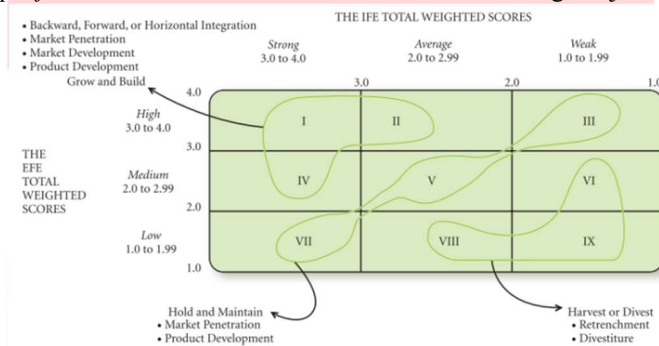
Matriks IFE mengevaluasi kekuatan dan kelemahan internal, sedangkan Matriks EFE mengevaluasi peluang dan ancaman eksternal (David, 2023). Kedua matriks ini menyederhanakan data kompleks menjadi skor total yang mencerminkan kondisi perusahaan. Proses ini diperkuat oleh penilaian bobot dan rating yang objektif. Penelitian oleh Taufiqulloh & Pasaribu (2023) menunjukkan bahwa IFE dan EFE mampu memberikan gambaran akurat untuk dasar pengambilan keputusan strategis pada UMKM dan sektor jasa.

I. Analisis SWOT

Analisis SWOT bertujuan untuk memetakan kondisi perusahaan berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Strategi dapat dikembangkan dalam bentuk SO, WO, ST, dan WT tergantung dari kombinasi variabel (Novia et al., 2022). Studi oleh Zakaria & Alfianur (2024) menunjukkan bahwa strategi SO dan ST lebih unggul dalam meningkatkan daya saing perusahaan berbasis layanan, terutama saat perusahaan mampu memanfaatkan kekuatan internal secara agresif.

J. Matriks *Internal-External* (IE)

Matriks IE menggabungkan hasil IFE dan EFE untuk memetakan posisi strategis perusahaan dalam sembilan kuadran. Setiap kuadran menunjukkan pendekatan berbeda: *grow and build*, *hold and maintain*, atau *harvest/divest* (David, 2023). Fadhian Budiman et al. (2024) membuktikan bahwa Matriks IE mampu menunjukkan posisi strategis organisasi *non-profit* dan membantu dalam menentukan arah strategi lanjutan yang lebih realistis.



Gambar 3. Matriks IE (Fred & Forest, 2019)

K. *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM)

QSPM digunakan untuk mengevaluasi dan memprioritaskan strategi berdasarkan *Total Attractiveness Score* (TAS) yang dihasilkan dari faktor SWOT. David (2023) menyatakan bahwa QSPM memperkuat proses pengambilan keputusan karena menambahkan aspek kuantitatif. Zakaria & Alfianur (2024) membuktikan bahwa penggunaan QSPM pada biro jasa membantu menyaring strategi yang paling layak dijalankan berdasarkan daya tarik dan ketersediaan sumber daya.

Tabel 1. Alternatif Strategi

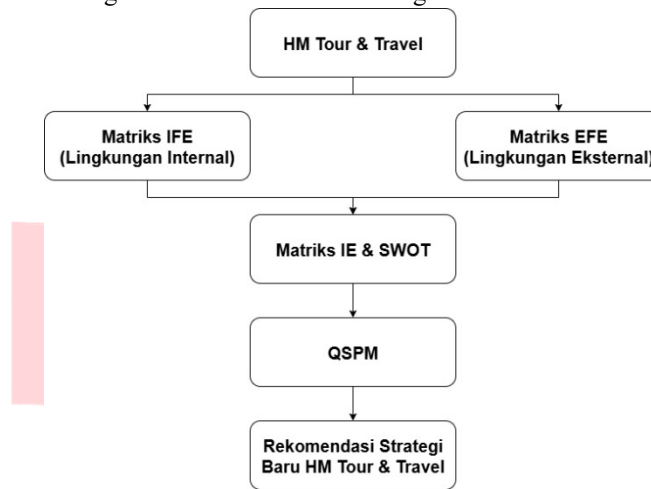
Faktor Kunci	Bobot	Alternatif Strategi					
		Alternatif Strategi 1		Alternatif Strategi 2		Alternatif Strategi 3	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
<u>Kekuatan</u>							
-							
<u>Kelemahan</u>							
-							
<u>Peluang</u>							
-							
<u>Ancaman</u>							
-							
<u>Jumlah</u>							

David 2023

L. Kerangka Pemikiran

Dalam melakukan formulasi strategi HM Tour & Travel, pada tahap pertama peneliti akan mengamati dan menganalisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan menggunakan Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan Matriks EFE (*External Factor Evaluation*). Pada tahap kedua, pemahaman mengenai lingkungan

internal dan eksternal akan diintegrasikan untuk merumuskan strategi alternatif menggunakan Matriks SWOT dan Matriks IE (*Internal-External*). Selanjutnya, pada tahap ketiga, peneliti akan menggunakan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) sebagai alat untuk proses pengambilan keputusan strategis. Dengan demikian, hasil akhir dari formulasi ini akan menghasilkan rekomendasi strategi baru untuk HM Tour & Travel.



Gambar 4. Kerangka Pemikiran (Hasil Olahan Peneliti, 2025)

III.METODOLOGI PENELITIAN

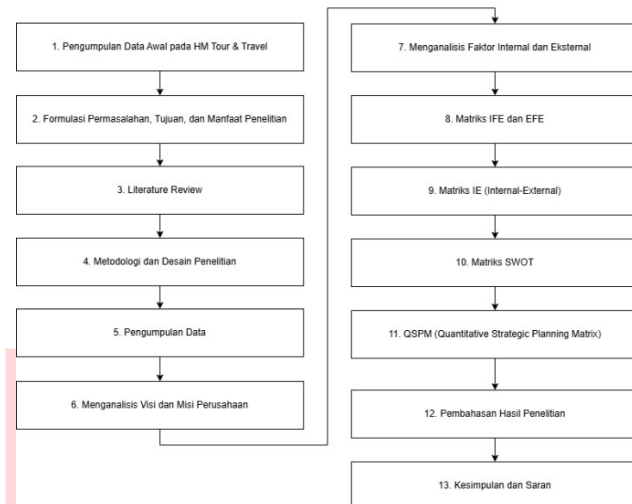
Metode Penelitian ini menggunakan pendekatan descriptive-explanatory dengan metode studi kasus pada HM Tour & Travel. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menggambarkan kondisi internal dan eksternal perusahaan serta merumuskan strategi bisnis yang relevan menggunakan pendekatan SWOT dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Lokasi penelitian dilakukan di kantor pusat HM Tour & Travel, Jl. A.H. Nasution No. 98, Kota Bandung.

Objek dalam penelitian ini adalah HM Tour & Travel sebagai entitas bisnis di sektor perjalanan ibadah. Unit analisis berupa organisasi secara keseluruhan, terutama dalam konteks manajemen strategis. Alat utama yang digunakan meliputi pedoman wawancara, kuesioner, dan matriks SWOT-QSPM sebagai instrumen analisis.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui tiga metode utama: wawancara mendalam dengan manajemen dan staf HM Tour & Travel, penyebaran kuesioner kepada pelanggan dan mitra untuk mengevaluasi faktor SWOT, serta dokumentasi terhadap laporan internal perusahaan dan data industri pariwisata. Data yang dikumpulkan terdiri dari data primer (wawancara dan kuesioner) dan data sekunder (laporan jumlah jamaah, artikel, dan data statistik dari sumber resmi).

Definisi operasional variabel penelitian diklasifikasikan ke dalam dua kelompok: faktor internal (*strengths* dan *weaknesses*) serta faktor eksternal (*opportunities* dan *threats*). Sub-variabel internal mencakup strategi pemasaran, sumber daya organisasi, budaya kerja, serta isu struktural. Sementara itu, variabel eksternal meliputi persaingan, kondisi ekonomi, kebijakan pemerintah, teknologi, serta tren sosial dan budaya.

Analisis data dalam penelitian ini mengikuti prosedur kualitatif melalui empat tahap: pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Untuk mendukung pengambilan keputusan strategis, hasil dari analisis SWOT digunakan dalam penyusunan Matriks QSPM untuk mengidentifikasi dan memprioritaskan strategi berdasarkan nilai total daya tarik (*Total Attractiveness Score*). Proses ini memungkinkan formulasi strategi yang tidak hanya deskriptif, tetapi juga berdasarkan data yang terukur secara kuantitatif.



Gambar 5. Tahapan Penelitian (Hasil Olahan Peneliti, 2025)

IV.HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Analisis Visi dan Misi

Analisis visi dan misi dilakukan untuk menilai sejauh mana pernyataan visi dan misi HM Tour & Travel mencerminkan arah strategis perusahaan. Berdasarkan hasil evaluasi, visi awal dinilai belum sepenuhnya memenuhi aspek-aspek penting seperti *futuristic* dan *concise*. Selain itu, misi awal belum sepenuhnya memenuhi aspek-aspek penting seperti *customers*, *markets*, *technology*, *concern for survival*, *growth*, and *profitability*, *concern for public image*, dan *concern for employees*. Hal ini menunjukkan bahwa HM Tour & Travel memiliki arah strategis yang jelas dan berkomitmen pada perbaikan berkelanjutan dalam mencapai tujuannya.

Visi dan misi yang direkomendasikan untuk HM Tour & Travel menekankan pada peningkatan kualitas layanan haji dan umrah yang amanah dan bermakna, dengan fondasi ilmu serta edukasi sebagai landasan spiritual yang kuat. Visi baru ini diarahkan secara futuristik dengan target pengembangan lima tahun ke depan dan dirumuskan secara lebih ringkas dan jelas. Misi perusahaan difokuskan pada inovasi layanan berbasis teknologi, pembimbingan jamaah sesuai prinsip syariah, penguatan SDM melalui pelatihan berkelanjutan, ekspansi pemasaran digital, keterlibatan aktif dalam program sosial, serta pengelolaan keuangan dan sumber daya yang berkelanjutan untuk menjaga pertumbuhan dan keberlanjutan bisnis.

B. Analisis Lingkungan Internal

Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) digunakan untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan internal HM Tour & Travel. Dalam evaluasi ini, peneliti menelaah berbagai aspek internal perusahaan, seperti manajemen, pemasaran, keuangan, sumber daya manusia, operasional, dan budaya organisasi. Berdasarkan hasil analisis terhadap lingkungan internal, diperoleh total skor Matriks IFE sebesar 2.7826, sebagaimana tercantum pada Tabel 2. Nilai ini menunjukkan bahwa HM Tour & Travel berada pada posisi yang cukup baik dalam merespons kekuatan dan kelemahan internalnya.

Tabel 2. Matriks IFE

<i>Strengths</i>	Bobot	Rating	Nilai
Strategi pemasaran efektif memanfaatkan media <i>online</i> untuk memperluas jangkauan pasar.	0.0490	4	0.1961
Target pemasaran realistis sesuai ketersediaan produk.	0.0441	3	0.1324
Promosi digital dan <i>booster</i> iklan mampu meningkatkan permintaan pasar.	0.0441	3	0.1324
Perusahaan serius mengembangkan kompetensi SDM melalui pelatihan.	0.0466	4	0.1863
SDM memiliki keterampilan memadai di bidang <i>ticketing</i> , <i>handling</i> , dan aplikasi perjalanan.	0.0441	4	0.1765
Proses rekrutmen berjalan efektif sesuai kebutuhan tenaga kerja.	0.0417	3	0.1250
Budaya kerja berbasis nilai Islam menciptakan suasana kekeluargaan dan keterbukaan.	0.0466	3	0.1397
Koordinasi rutin dengan masjid dan kegiatan sosial-keagamaan memperkuat ikatan karyawan.	0.0490	4	0.1961
Suasana kekeluargaan dan kehangatan dalam pelayanan memperkuat hubungan dengan jamaah.	0.0417	4	0.1667
Humor khas Sunda menciptakan interaksi yang akrab dan mempererat hubungan internal-eksternal.	0.0466	4	0.1863
Pemilihan hotel dekat masjid utama memberikan keunggulan strategis.	0.0490	3	0.1471

Layanan profesional dengan pemandu kompeten.	0.0490	4	0.1961
			1.9804
Weakness	Bobot	Rating	Nilai
Ketergantungan tinggi pada media <i>online</i> berisiko saat terjadi perubahan tren atau gangguan teknis.	0.0417	1	0.0417
Permintaan pasar travel umrah fluktuatif sehingga memerlukan strategi adaptif.	0.0490	2	0.0980
Kapasitas SDM terbatas untuk mendukung pengembangan layanan dan aplikasi.	0.0466	2	0.0931
Struktur organisasi belum fleksibel untuk perubahan kebutuhan bisnis.	0.0417	2	0.0833
Alur kerja perlu ditingkatkan untuk efisiensi operasional.	0.0466	1	0.0466
Persaingan ketat menuntut adaptasi dan inovasi berkelanjutan.	0.0490	1	0.0490
Manajemen keuangan belum optimal.	0.0490	1	0.0490
Pelatihan, kompetensi, dan komunikasi antar staf masih perlu ditingkatkan.	0.0441	2	0.0882
Hubungan antar departemen kurang harmonis sehingga memengaruhi koordinasi.	0.0343	2	0.0686
Proses penjualan dan operasional perlu perbaikan, termasuk digitalisasi.	0.0466	2	0.0931
			0.7108
	1		2.6912

Hasil Olahan Peneliti (2025)

C. Analisis Lingkungan Eksternal

Matriks EFE (*External Factor Evaluation*) digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal yang memengaruhi perusahaan, seperti ekonomi, sosial-budaya, teknologi, persaingan, dan kebijakan pemerintah. Berdasarkan hasil analisis lingkungan eksternal HM Tour & Travel, diperoleh total skor Matriks EFE sebesar 3.4641, sebagaimana tercantum pada Tabel 3. Nilai ini menunjukkan bahwa HM Tour & Travel berada pada posisi yang baik dalam merespons peluang dan ancaman eksternal.

Tabel 3. Matriks EFE

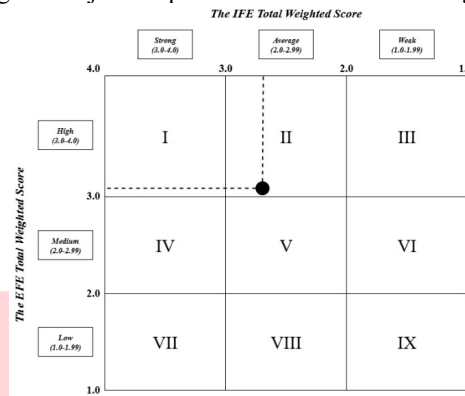
Opportunities	Bobot	Rating	Nilai
Keunggulan kompetitif HM Tour & Travel yang sesuai dengan nilai agama dan kepercayaan pelanggan.	0.0641	4	0.2563
Penyesuaian harga dan strategi pemasaran yang responsif terhadap kondisi ekonomi dan kalender Hijriah/Maschi.	0.0585	3	0.1755
Adaptasi terhadap kebijakan pemerintah dan regulasi yang dinamis, khususnya terkait perjalanan umrah.	0.0669	4	0.2674
Kerja sama erat dengan asosiasi dan pihak terkait untuk memastikan kelancaran layanan dan legalitas.	0.0669	3	0.2006
Pemanfaatan teknologi digital dan media sosial (Instagram, TikTok, <i>website</i>) untuk pemasaran dan transparansi.	0.0641	4	0.2563
Peningkatan efisiensi operasional melalui integrasi teknologi dalam layanan dan pemasaran.	0.0613	3	0.1838
Fleksibilitas pengaturan <i>itinerary</i> sesuai kebutuhan peserta untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan.	0.0669	4	0.2674
Kesadaran dan respons terhadap perubahan sosial dan demografis.	0.0585	3	0.1755
Memperkuat posisi pasar dengan menonjolkan nilai-nilai keagamaan dan kualitas layanan.	0.0669	3	0.2006
			1.9833
Threats	Bobot	Rating	Nilai
Persaingan bisnis travel umrah yang semakin ketat dari berbagai kompetitor.	0.0613	2	0.1226
Tekanan untuk terus berinovasi dan meningkatkan kualitas layanan agar tetap kompetitif di pasar yang dinamis.	0.0641	3	0.1922
Fluktuasi kondisi ekonomi yang memengaruhi daya beli dan keputusan pelanggan dalam memilih paket perjalanan.	0.0613	2	0.1226
Perubahan regulasi dan kebijakan pemerintah yang kompleks dan memerlukan penyesuaian cepat oleh perusahaan.	0.0557	3	0.1671
Perubahan sosial dan demografis yang memengaruhi keputusan pelanggan, seperti fenomena FOMO.	0.0641	3	0.1922
Dampak pandemi atau krisis kesehatan global yang membatasi perjalanan dan menciptakan ketidakpastian pasar.	0.0613	2	0.1226
Keterbatasan layanan untuk memenuhi ekspektasi pelanggan pada paket umrah <i>premium</i> maupun harga rendah.	0.0585	3	0.1755
			1.0947
	1		3.0780

Hasil Olahan Peneliti 2025

D. Matriks IE

Matriks IE (*Internal-External*) digunakan untuk menentukan posisi strategi perusahaan berdasarkan hasil kombinasi skor Matriks IFE dan Matriks EFE. Berdasarkan analisis yang dilakukan, HM Tour & Travel memiliki

skor IFE sebesar 2.6912 dan skor EFE sebesar 3.0780. Dengan kombinasi tersebut, perusahaan berada pada kuadran II dalam Matriks IE, yang menunjukkan posisi tumbuh dan membangun (*grow and build*).



Gambar 6. Matriks IE (Hasil Olahan Peneliti, 2025)

E. Matriks SWOT

Perumusan strategi mencakup empat jenis, yaitu strategi SO, WO, ST, dan WT. Analisis ini disusun berdasarkan data yang diperoleh dari matriks EFE dan IFE. Alternatif strategi dalam Matriks SWOT ini dirumuskan melalui diskusi bersama narasumber internal dari HM Tour & Travel. Adapun beberapa alternatif strategi yang dihasilkan adalah sebagai berikut:

Tabel 4. Matriks SWOT

		<i>Strengths</i>	<i>Weakness</i>
		- Strategi pemasaran efektif memanfaatkan media <i>online</i> untuk memperluas jangkauan pasar. - Target pemasaran realistis sesuai ketersediaan produk. - Promosi digital dan <i>booster</i> iklan mampu meningkatkan permintaan pasar. - Perusahaan serius mengembangkan kompetensi SDM melalui pelatihan. - SDM memiliki keterampilan memadai di bidang <i>ticketing</i>, <i>handling</i>, dan aplikasi perjalanan. - Proses rekrutmen berjalan efektif sesuai kebutuhan tenaga kerja. - Budaya kerja berbasis nilai Islam menciptakan suasana kekeluargaan dan keterbukaan. - Koordinasi rutin dengan masjid dan kegiatan sosial-keagamaan memperkuat ikatan karyawan. - Suasana kekeluargaan dan kehangatan dalam pelayanan memperkuat hubungan dengan jamaah. - Humor khas Sunda menciptakan interaksi yang akrab dan mempererat hubungan internal-eksternal. - Pemilihan hotel dekat masjid utama memberikan keunggulan strategis. - Layanan profesional dengan pemandu kompeten.	- Ketergantungan tinggi pada media <i>online</i> berisiko saat terjadi perubahan tren atau gangguan teknis. - Permintaan pasar travel umrah fluktuatif sehingga memerlukan strategi adaptif. - Kapasitas SDM terbatas untuk mendukung pengembangan layanan dan aplikasi. - Struktur organisasi belum fleksibel untuk perubahan kebutuhan bisnis. - Alur kerja perlu ditingkatkan untuk efisiensi operasional. - Persaingan ketat menuntut adaptasi dan inovasi berkelanjutan. - Manajemen keuangan belum optimal. - Pelatihan, kompetensi, dan komunikasi antar staf masih perlu ditingkatkan. - Hubungan antar departemen kurang harmonis sehingga memengaruhi koordinasi. - Proses penjualan dan operasional perlu perbaikan, termasuk digitalisasi.
<i>Opportunities</i>		<i>Strategi S-O</i>	<i>Strategi W-O</i>
Keunggulan kompetitif HM Tour & Travel yang sesuai dengan nilai agama dan kepercayaan pelanggan.	1.	Mengintegrasikan keterampilan SDM, proses rekrutmen efektif, dan strategi pemasaran digital untuk memperluas	Mengatasi keterbatasan kapasitas SDM, alur kerja yang belum efisien, dan proses operasional yang belum

2. Penyesuaian harga dan strategi pemasaran yang responsif terhadap kondisi ekonomi dan kalender Hijriah/Masehi.	jangkauan pasar, meningkatkan efisiensi operasional, dan memastikan layanan berkualitas. (S1, S4, S5, S6, O5, O6)	terdigitalisasi dengan memanfaatkan teknologi digital untuk otomatisasi proses penjualan dan layanan, sehingga efisiensi operasional dapat meningkat. (W3, W5, W10, O5, O6)
3. Adaptasi terhadap kebijakan pemerintah dan regulasi yang dinamis, khususnya terkait perjalanan umrah.	2. Menonjolkan nilai Islam, budaya kerja kekeluargaan, humor khas Sunda, dan suasana hangat pelayanan dalam promosi untuk membangun kedekatan emosional dan loyalitas pelanggan. (S7, S8, S9, S10, O1, O9)	2. Menyusun program pelatihan rutin, peningkatan kompetensi, dan forum komunikasi antar staf untuk memperkuat koordinasi serta harmonisasi antar departemen, mendukung layanan yang fleksibel sesuai kebutuhan pelanggan. (W3, W8, W9, O7)
4. Kerja sama erat dengan asosiasi dan pihak terkait untuk memastikan kelancaran layanan dan legalitas.	3. Mendesain paket perjalanan inovatif dengan pemilihan hotel strategis dan pemandu profesional, yang disesuaikan dengan kalender Hijriah/Masehi dan kebutuhan peserta, guna meningkatkan kepuasan dan loyalitas. (S3, S11, S12, O2, O7, O9)	3. Melakukan evaluasi dan penyesuaian struktur organisasi serta perbaikan manajemen keuangan agar adaptif terhadap peluang kerja sama dan perubahan regulasi, sekaligus menjaga legalitas layanan. (W4, W7, O3, O4)
5. Pemanfaatan teknologi digital dan media sosial (Instagram, TikTok, <i>website</i>) untuk pemasaran dan transparansi.	4. Memperkuat koordinasi dengan asosiasi, masjid, dan pihak terkait serta menyesuaikan operasional dengan kebijakan dan regulasi terbaru untuk menjaga legalitas dan kelancaran layanan. (S6, S8, O3, O4)	4. Mengurangi ketergantungan pada media <i>online</i> dengan menambah pendekatan pemasaran <i>offline</i> dan menyesuaikan strategi harga yang responsif terhadap kondisi ekonomi, kalender Hijriah/Masehi, serta tren sosial dan demografis. (W1, W2, W6, O2, O8)
6. Peningkatan efisiensi operasional melalui integrasi teknologi dalam layanan dan pemasaran.		
7. Fleksibilitas pengaturan <i>itinerary</i> sesuai kebutuhan peserta untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan.		
8. Kesadaran dan respons terhadap perubahan sosial dan demografis.		
9. Memperkuat posisi pasar dengan menonjolkan nilai-nilai keagamaan dan kualitas layanan.		
<i>Threats</i>	<i>Strategi S-T</i>	<i>Strategi W-T</i>
1. Persaingan bisnis travel umrah yang semakin ketat dari berbagai kompetitor.	1. Memanfaatkan budaya kerja bernilai Islam, suasana kekeluargaan, dan humor khas Sunda untuk menciptakan pengalaman unik dan emosional, sehingga membedakan diri dari kompetitor dan merespons persaingan pasar yang ketat. (S7, S8, S9, S10, T1, T2)	1. Melakukan evaluasi struktur organisasi, perbaikan sistem manajemen keuangan, dan peningkatan fleksibilitas bisnis untuk memperkuat ketahanan perusahaan terhadap fluktuasi ekonomi, perubahan regulasi, dan dinamika sosial. (W4, W7, T3, T4, T5)
2. Tekanan untuk terus berinovasi dan meningkatkan kualitas layanan agar tetap kompetitif di pasar yang dinamis.	2. Menggunakan SDM yang terlatih, layanan profesional, dan proses rekrutmen yang tepat untuk berinovasi serta meningkatkan kualitas layanan secara konsisten agar tetap kompetitif di tengah tekanan inovasi dan ekspektasi pelanggan. (S4, S5, S6, S12, T1, T2, T7)	2. Memperbaiki komunikasi antar staf dan antar departemen, meningkatkan pelatihan serta kompetensi SDM untuk mengatasi keterbatasan internal, memenuhi ekspektasi pelanggan, dan mampu bersaing di pasar yang kompetitif. (W3, W8, W9, T1, T2, T7)
3. Fluktuasi kondisi ekonomi yang memengaruhi daya beli dan keputusan pelanggan dalam memilih paket perjalanan.	3. Memanfaatkan koordinasi internal yang baik, kerja sama dengan masjid, dan pemilihan hotel strategis untuk cepat beradaptasi terhadap perubahan regulasi, kebijakan pemerintah, dan pembatasan perjalanan akibat krisis kesehatan global. (S8, S11, T4, T6)	3. Mengembangkan variasi paket perjalanan, termasuk opsi ekonomis dan fleksibel, untuk menjangkau berbagai segmen pasar dan menjaga daya tarik di tengah tekanan inovasi serta perubahan perilaku pelanggan. (W2, W6, T2, T5, T7)
4. Perubahan regulasi dan kebijakan pemerintah yang kompleks dan memerlukan penyesuaian cepat oleh perusahaan.	4. Menyusun paket perjalanan dengan variasi harga dan layanan, termasuk opsi ekonomis dan <i>premium</i> , dengan mempertahankan nilai strategis lokasi hotel dan pemandu kompeten untuk menambah daya tarik di pasar yang dinamis. (S11, S12, S3, T3, T4, T7)	
5. Perubahan sosial dan demografis yang memengaruhi keputusan pelanggan, seperti fenomena FOMO.		
6. Dampak pandemi atau krisis kesehatan global yang membatasi perjalanan dan menciptakan ketidakpastian pasar.		
7. Keterbatasan layanan untuk memenuhi ekspektasi pelanggan pada paket umrah <i>premium</i> maupun harga rendah.		

Hasil Olahan Peneliti 2025

Dari 15 alternatif strategi yang dihasilkan melalui Matriks SWOT, dilakukan proses pengelompokan bersama pihak internal HM Tour & Travel untuk menetapkan strategi utama perusahaan. Dari hasil pengelompokan tersebut, teridentifikasi 5 strategi prioritas diantaranya:

1. Mengintegrasikan keterampilan SDM, proses rekrutmen efektif, dan strategi pemasaran digital untuk memperluas jangkauan pasar, meningkatkan efisiensi operasional, dan memastikan layanan berkualitas. (S1, S4, S5, S6, O5, O6)
2. Menyusun program pelatihan rutin, peningkatan kompetensi, dan forum komunikasi antar staf untuk memperkuat koordinasi serta harmonisasi antar departemen, mendukung layanan yang fleksibel sesuai kebutuhan pelanggan. (W3, W8, W9, O7)
3. Memanfaatkan budaya kerja bernilai Islam, suasana kekeluargaan, dan humor khas Sunda untuk menciptakan pengalaman unik dan emosional, sehingga membedakan diri dari kompetitor dan merespons persaingan pasar yang ketat. (S7, S8, S9, S10, T1, T2)
4. Menyusun paket perjalanan dengan variasi harga dan layanan, termasuk opsi ekonomis dan premium, dengan mempertahankan nilai strategis lokasi hotel dan pemandu kompeten untuk menambah daya tarik di pasar yang dinamis. (S11, S12, S3, T3, T4, T7)
5. Melakukan evaluasi struktur organisasi, perbaikan sistem manajemen keuangan, dan peningkatan fleksibilitas bisnis untuk memperkuat ketahanan perusahaan terhadap fluktuasi ekonomi, perubahan regulasi, dan dinamika sosial. (W4, W7, T3, T4, T5)

F. Analisis QSPM

Berdasarkan hasil analisis pada tahap kedua (*matching stage*) dengan menggunakan Matriks SWOT, diperoleh sejumlah alternatif strategi yang kemudian dijadikan dasar dalam perhitungan matriks QSPM. Prioritas strategi ditentukan melalui analisis QSPM, dengan melibatkan narasumber internal HM Tour & Travel, yaitu N1, N2, N3, N4, dan N5 sebagai *key informan*. Jumlah nilai TAS (*Total Attractive Score*) dari strategi bisnis HM Tour & Travel disajikan pada tabel berikut:

Tabel 5. QSPM

		Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3		Strategi 4		Strategi 5	
		Mengintegrasikan keterampilan SDM, proses rekrutmen efektif, dan strategi pemasaran digital untuk memperluas jangkauan pasar, meningkatkan efisiensi operasional, dan memastikan layanan berkualitas.	Menyusun program pelatihan rutin, peningkatan kompetensi, dan forum komunikasi antar staf untuk memperkuat koordinasi serta harmonisasi antar departemen, mendukung layanan yang fleksibel sesuai kebutuhan pelanggan.	Memanfaatkan budaya kerja bernilai Islam, suasana kekeluargaan, dan humor khas Sunda untuk menciptakan pengalaman unik dan emosional, sehingga membedakan diri dari kompetitor dan merespons persaingan pasar yang ketat.	Menyusun paket perjalanan dengan variasi harga dan layanan, termasuk opsi ekonomis dan premium, dengan mempertahankan nilai strategis lokasi hotel dan pemandu kompeten untuk menambah daya tarik di pasar yang dinamis.	Melakukan evaluasi struktur organisasi, perbaikan sistem manajemen keuangan, dan peningkatan fleksibilitas bisnis untuk memperkuat ketahanan perusahaan terhadap fluktuasi ekonomi, perubahan regulasi, dan dinamika sosial.					
Strengths	Bobot	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Strategi pemasaran efektif memanfaatkan media online untuk memperluas jangkauan pasar.	0.0490	4	0.1960	3	0.1470	3	0.1470	3	0.1470	3	0.1470
Target pemasaran realistis sesuai ketersediaan produk.	0.0441	3	0.1323	3	0.1323	3	0.1323	3	0.1323	3	0.1323
Promosi digital dan booster iklan mampu meningkatkan permintaan pasar.	0.0441	3	0.1323	4	0.1764	4	0.1764	3	0.1323	3	0.1323
Perusahaan serius mengembangkan kompetensi SDM melalui pelatihan.	0.0466	4	0.1864	4	0.1864	4	0.1864	3	0.1398	4	0.1864
SDM memiliki keterampilan memadai di bidang ticketing, handling, dan aplikasi perjalanan.	0.0441	4	0.1764	4	0.1764	3	0.1323	3	0.1323	3	0.1323

Proses rekrutmen berjalan efektif sesuai kebutuhan tenaga kerja.	0.0417	3	0.1251	4	0.1668	3	0.1251	3	0.1251	3	0.1251
Budaya kerja berbasis nilai Islam menciptakan suasana kekeluargaan dan keterbukaan.	0.0466	4	0.1864	3	0.1398	3	0.1398	2	0.0932	3	0.1398
Koordinasi rutin dengan masjid dan kegiatan sosial-keagamaan memperkuat ikatan karyawan.	0.0490	4	0.1960	4	0.1960	3	0.1470	4	0.1960	3	0.1470
Suasana kekeluargaan dan kehangatan dalam pelayanan memperkuat hubungan dengan jamaah.	0.0417	3	0.1251	4	0.1668	3	0.1251	3	0.1251	3	0.1251
Humor khas Sunda menciptakan interaksi yang akrab dan mempererat hubungan internal-eksternal.	0.0466	4	0.1864	4	0.1864	4	0.1864	3	0.1398	3	0.1398
Pemilihan hotel dekat masjid utama memberikan keunggulan strategis.	0.0490	4	0.1960	4	0.1960	4	0.1960	4	0.1960	3	0.1470
Layanan profesional dengan pemandu kompeten.	0.0490	4	0.1960	3	0.1470	4	0.1960	3	0.1470	3	0.1470
Weakness	Bobot	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Ketergantungan tinggi pada media online berisiko saat terjadi perubahan tren atau gangguan teknis.	0.0417	3	0.1251	3	0.1251	3	0.1251	3	0.1251	3	0.1251
Permintaan pasar travel umrah fluktuatif sehingga memerlukan strategi adaptif.	0.0490	3	0.1470	3	0.1470	4	0.1960	3	0.1470	4	0.1960
Kapasitas SDM terbatas untuk mendukung pengembangan layanan dan aplikasi.	0.0466	3	0.1398	4	0.1864	4	0.1864	3	0.1398	4	0.1864
Struktur organisasi belum fleksibel untuk perubahan kebutuhan bisnis.	0.0417	3	0.1251	4	0.1668	3	0.1251	3	0.1251	4	0.1668
Alur kerja perlu ditingkatkan untuk efisiensi operasional.	0.0466	3	0.1398	3	0.1398	3	0.1398	3	0.1398	3	0.1398
Persaingan ketat menuntut adaptasi dan inovasi berkelanjutan.	0.0490	3	0.1470	3	0.1470	4	0.1960	3	0.1470	4	0.1960
Manajemen keuangan belum optimal.	0.0490	3	0.1470	3	0.1470	2	0.0980	2	0.0980	3	0.1470
Pelatihan, kompetensi, dan komunikasi antar staf masih perlu ditingkatkan.	0.0441	3	0.1323	3	0.1323	3	0.1323	3	0.1323	3	0.1323
Hubungan antar departemen kurang harmonis sehingga memengaruhi koordinasi.	0.0343	2	0.0686	2	0.0686	2	0.0686	2	0.0686	3	0.1029
Opportunities	Bobot	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Keunggulan kompetitif HM Tour & Travel yang sesuai dengan nilai agama dan kepercayaan pelanggan.	0.0641	3	0.1923	3	0.1923	4	0.2564	3	0.1923	3	0.1923
Penyesuaian harga dan strategi pemasaran yang responsif terhadap kondisi	0.0585	3	0.1755	3	0.1755	3	0.1755	3	0.1755	4	0.2340

ekonomi dan kalender Hijriah/Masehi.

Adaptasi terhadap kebijakan pemerintah dan regulasi yang dinamis, khususnya terkait perjalanan umrah.

Kerja sama erat dengan asosiasi dan pihak terkait untuk memastikan kelancaran layanan dan legalitas.

Pemanfaatan teknologi digital dan media sosial (Instagram, TikTok, website) untuk pemasaran dan transparansi.

Peningkatan efisiensi operasional melalui integrasi teknologi dalam layanan dan pemasaran.

Fleksibilitas pengaturan itinerary sesuai kebutuhan peserta untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan.

Kesadaran dan respons terhadap perubahan sosial dan demografis.

Memperkuat posisi pasar dengan menonjolkan nilai-nilai keagamaan dan kualitas layanan.

0.0669	4	0.2676	3	0.2007	3	0.2007	3	0.2007	3	0.2007
0.0669	3	0.2007	4	0.2676	3	0.2007	3	0.2007	3	0.2007
0.0641	3	0.1923	3	0.1923	3	0.1923	3	0.1923	3	0.1923
0.0613	3	0.1839	3	0.1839	4	0.2452	3	0.1839	3	0.1839
0.0669	4	0.2676	4	0.2676	3	0.2007	4	0.2676	3	0.2007
0.0585	3	0.1755	3	0.1755	3	0.1755	3	0.1755	3	0.1755
0.0669	3	0.2007	3	0.2007	3	0.2007	4	0.2676	3	0.2007

<i>Threats</i>	Bobot	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Persaingan bisnis travel umrah yang semakin ketat dari berbagai kompetitor.	0.0613	3	0.1839	3	0.1839	4	0.2452	3	0.1839	3	0.1839
Tekanan untuk terus berinovasi dan meningkatkan kualitas layanan agar tetap kompetitif di pasar yang dinamis.	0.0641	4	0.2564	3	0.1923	3	0.1923	3	0.1923	4	0.2564
Fluktuasi kondisi ekonomi yang memengaruhi daya beli dan keputusan pelanggan dalam memilih paket perjalanan.	0.0613	3	0.1839	3	0.1839	4	0.2452	3	0.1839	4	0.2452
Perubahan regulasi dan kebijakan pemerintah yang kompleks dan memerlukan penyesuaian cepat oleh perusahaan.	0.0557	3	0.1671	2	0.1114	3	0.1671	3	0.1671	3	0.1671
Perubahan sosial dan demografis yang memengaruhi keputusan pelanggan, seperti fenomena FOMO.	0.0641	4	0.2564	3	0.1923	4	0.2564	3	0.1923	4	0.2564
Dampak pandemi atau krisis kesehatan global yang membatasi perjalanan dan menciptakan ketidakpastian pasar.	0.0613	3	0.1839	3	0.1839	4	0.2452	3	0.1839	4	0.2452
Keterbatasan layanan untuk memenuhi ekspektasi	0.0585	3	0.1755	3	0.1755	3	0.1755	3	0.1755	3	0.1755

pelanggan pada paket umrah premium maupun harga rendah.

Total Keseluruhan	6.6557	6.4964	6.6715	6.1034	6.5903
--------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Hasil Olahan Peneliti 2025

V. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Penelitian ini merumuskan strategi bisnis HM Tour & Travel melalui analisis visi, misi, IFE, EFE, SWOT, dan QSPM. Visi diperbarui agar lebih futuristik, sedangkan misi diperluas menjadi sembilan komponen strategis. Skor IFE sebesar 2,6912 menunjukkan kekuatan pada digital marketing, variasi paket inovatif, dan budaya kerja Islami, sementara skor EFE sebesar 3,0780 mencerminkan peluang besar dari tren digitalisasi dan meningkatnya minat umrah, meski dihadapkan pada persaingan ketat dan regulasi dinamis. Posisi pada Matriks IE berada di sel II (Grow and Build) dengan strategi utama QSPM (TAS 6,6715) yaitu memanfaatkan budaya Islami, suasana kekeluargaan, dan humor Sunda untuk diferensiasi layanan, memperkuat daya saing, serta membangun koneksi emosional dengan pelanggan.

B. Saran

HM Tour & Travel disarankan untuk mengembangkan paket perjalanan bertema “Sunda Islami” yang menggabungkan nilai agama dan budaya lokal. Optimalisasi konten *storytelling* di media sosial perlu dilakukan untuk membangun citra brand yang emosional dan berbeda. Selain itu, pelatihan staf berfokus pada nilai Islami dan pendekatan hangat khas Sunda harus ditingkatkan. Pengembangan komunitas loyalis berbasis budaya juga penting sebagai strategi promosi organik. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan pendekatan kuantitatif atau *mixed methods*, memperluas studi pada konteks digitalisasi layanan umrah, serta menganalisis kompetitor secara mendalam untuk memperkaya pemetaan strategi.

REFERENSI

- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2014). *Strategic Management and Competitive Advantage* (5th ed.). Prentice Hall.
- Chandler, A. D. (2023). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. MIT Press. <https://mitpress.mit.edu/9781036512132/strategy-and-structure>
- David, F. R. (2023). *Strategic management: Concepts and cases* (13th ed.). Pearson Education.
- Drucker, P. F. (2017). *The practice of management*. Harper & Row.
- Dudija, N., Naibaho, S., & Wibowo, S. B. (2024). Enhancing Performance: The Role of Organizational Culture, Commitment, and Support in Indonesian Paper Industry. *Jurnal Psikologi*, 51(2), 141. <https://doi.org/10.22146/jpsi.81915>
- Fadhian Budiman, M., Pasaribu, R. D., Sutjipto, M. R., & Tricahyono, D. (2024). *Strategic Formulation Towards A Prosperous Mosque : Case Study Of Izzatul Mu'minin Mosque Lembang*. <http://ijsr.internationaljournallabs.com/index.php/ijsr>
- Ferrell, O. C., Hartline, M. D., & Hochstein, B. (2022). *Marketing strategy* (8th ed.). Cengage Learning.
- Fred R., D., & Forest R., D. (2019). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (16th ed.). Pearson. www.ebook3000.com
- Hitt, M. A. ., Ireland, R. Duane., & Hoskisson, R. E. . (2011). *Strategic management : competitiveness & globalization : concepts*. South-Western Cengage Learning.
- Novia, C., Djunita Pasaribu, R., Riza Sutjipto, M., & Bustomi, D. (2022). *ANALISIS BUSINESS MODEL CANVAS (BMC) CV MUNJUL JAYA KARAWANG*. 6(3), 2022.
- Pasaribu, R. D., Shalsabila, D., & Djatmiko, T. (2023). Revamping business strategy using Business Model Canvas (BMC), SWOT analysis, and TOWS matrix. *Heritage and Sustainable Development*, 5(1), 1–18. <https://doi.org/10.37868/hsd.v5i1.125>
- Porter, M. E. (2008). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Echo Point Books & Media. <https://www.echopointbooks.com/product-page/competitive-advantage>
- Saptari, F. M., & Dudija, N. (2024). Readiness for Change in the Hospitality Industry in Indonesia. *Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura*, 27(1). <https://doi.org/10.14414/jebav.v27i1.3033>

Taufiqulloh, R., & Pasaribu, R. D. (2023). IMPROVING BUSINESS MODEL CANVAS (BMC) WITH THE APPROACH OF STRENGTH, WEAKNESS, OPPORTUNITY AND THREAT FACTORS AT SEYMOUR BUSINESS UNIT. *JHSS (Journal of Humanities and Social Studies)*, 07, 849–854. <https://doi.org/10.33751/jhss.v7i3.8555>

Zakaria, M. A., & Alfannur, F. (2024). *Analisis Strategi Pengembangan Bisnis Menggunakan Bisnis Model Kanvas pada Industri Logistik: Studi PT XYZ*. 5, 4833.

