

EVALUASI BUSINESS MODEL CANVAS DENGAN KERANGKA SWOT (STUDI KASUS PADA HD TRAVEL REBORN)

Muhammad Hanif Fatahillah ¹, Fajar Sidiq Adi Prabowo, S.E., M.A.B. ²

¹ Afiliasi: Prodi S1 Manajemen Bisnis Telekomunikasi Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia, mhaniff@student.telkomuniversity.ac.id

² Afiliasi: Prodi S1 Manajemen Bisnis Telekomunikasi Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia, fajarmotekar@telkomuniversity.ac.id

Abstract

Competition in the transportation industry, particularly on the Cirebon-Bandung-Kertajati route, is intensifying with the rise of competitors and shifting customer preferences for shuttle services. HD Travel Reborn is a premium door-to-door shuttle service operating on the Cirebon-Bandung route, offering comfort, exclusivity as its core value, faces challenges in maintaining its competitive edge despite implementing service differentiation, rebranding, and marketing efforts, as sales have remained stagnant. This study aims to evaluate HD Travel Reborn business model using the business model canvas (BMC) and combined with SWOT framework analysis to identify strengths, weaknesses, opportunities, and threats affecting business sustainability. The analysis employs a qualitative exploratory method through interviews and case studies. Comprehensive evaluation resulted in strategic modifications across the nine blocks of Business Model Canvas (BMC), including service development, channel optimization, and strategic partnerships with MSMEs and digital technologies. The findings highlight that adaptability to market dynamics and internal system enhancement are crucial to improving competitive advantage and long-term performance. Furthermore, the results are expected to provide insight into HD Travel Reborn's competitive position and serve as reference for transportation businesses in designing adaptive and sustainable business models aligned with current industry dynamics.

Keywords: Business Model Canvas, SWOT, shuttle service, differentiation, business strategy, competitive advantage, MSMEs.

Abstrak

Persaingan dalam industri transportasi, khususnya pada rute Cirebon-Bandung-Kertajati, semakin ketat seiring dengan meningkatnya jumlah pesaing dan pergeseran preferensi pelanggan terhadap layanan shuttle. HD Travel Reborn adalah layanan shuttle premium door-to-door yang beroperasi pada rute Cirebon-Bandung, menawarkan kenyamanan dan eksklusivitas sebagai nilai utamanya, menghadapi tantangan dalam mempertahankan keunggulan kompetitif meskipun telah menerapkan diferensiasi layanan, rebranding, dan upaya pemasaran, namun penjualan tetap stagnan. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi model bisnis HD Travel Reborn menggunakan Business Model Canvas (BMC) yang dikombinasikan dengan analisis SWOT untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang memengaruhi keberlanjutan bisnis. Analisis dilakukan dengan metode eksploratif kualitatif melalui wawancara dan studi kasus. Evaluasi komprehensif menghasilkan modifikasi strategis pada sembilan blok BMC, termasuk pengembangan layanan, optimalisasi saluran, serta kemitraan strategis dengan UMKM dan teknologi digital. Temuan penelitian menyoroti bahwa kemampuan beradaptasi terhadap dinamika pasar dan peningkatan sistem internal sangat penting untuk meningkatkan keunggulan kompetitif dan kinerja jangka panjang. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan mengenai posisi kompetitif HD Travel Reborn dan menjadi referensi bagi bisnis transportasi dalam merancang model bisnis adaptif dan berkelanjutan yang selaras dengan dinamika industri saat ini.

Kata Kunci: Business Model Canvas, SWOT, layanan shuttle, diferensiasi, strategi bisnis, daya saing, UMKM

I. PENDAHULUAN

Pertumbuhan ekonomi Jawa Barat pada tahun 2023 mencapai 5% dengan sektor transportasi dan perdagangan mengalami pertumbuhan signifikan sebesar 10%. Hal ini didorong oleh pembangunan infrastruktur strategis seperti Pelabuhan Patimban, Bandara Kertajati, dan Tol Cisumdawu yang turut menopang kinerja perekonomian regional (Arif Budianto, 2024). Indikator positif terlihat dari peningkatan aktivitas transportasi udara di Bandara Kertajati. Pada triwulan III-2024, ekonomi Jawa Barat tumbuh 4,9% dibandingkan periode yang sama tahun 2023, dengan sektor transportasi dan perdagangan berkontribusi sebesar 11% (RILIS HUMAS JABAR, 2024).

Perkembangan infrastruktur ini membawa dampak ganda bagi industri transportasi, khususnya layanan shuttle. Peluang bisnis meningkat seiring kemudahan akses ke Bandara Kertajati, namun persaingan juga semakin ketat. Sebagai contoh, pada Juli 2024, Cititrans membuka rute baru Cirebon–Bandung yang menambah jumlah total shuttle menjadi 8 operator.

HD Travel Reborn hadir sebagai penyedia layanan shuttle dengan diferensiasi unik berupa sistem door to door, armada eksklusif maksimal 4 penumpang, dan fasilitas premium seperti bantal pijat. Target pasar mencakup wisatawan, pekerja, dan mahasiswa. Meskipun menawarkan harga yang lebih tinggi (Rp 150.000–175.000) dibandingkan rata-rata kompetitor (Rp 120.000), HD Travel Reborn memposisikan diri sebagai layanan transportasi premium dengan value proposition yang berbeda dari pesaing yang umumnya menggunakan sistem pool to pool.

Strategi diferensiasi dengan fokus pada inovasi, kualitas, dan pengalaman pelanggan membantu menciptakan nilai unik, menarik loyalitas, dan keluar dari persaingan harga (Osterwalder & Pigneur, 2010). Diferensiasi atau nilai proposisi yang unik juga membantu menciptakan profitabilitas yang berkelanjutan melalui strategi harga premium atau fokus pada segmen pasar tertentu (Bland & David, 2019).

Namun, data penjualan HD Travel Reborn menunjukkan kondisi yang stagnan tanpa pertumbuhan signifikan meskipun telah melakukan berbagai kegiatan pemasaran. Penjualan di semua kategori belum menunjukkan peningkatan. Diferensiasi belum memberi hasil optimal di pasar Cirebon-Bandung. Situasi ini memerlukan evaluasi menyeluruh untuk mengidentifikasi akar masalah dan merancang strategi perbaikan yang tepat.

Salah satu kerangka evaluasi yang efektif adalah Business Model Canvas yang dapat dikombinasikan dengan analisis SWOT (Bland & David, 2019). Startup dan wirausahawan di Indonesia semakin mengandalkan data untuk meningkatkan nilai bisnis, memperoleh keunggulan kompetitif, dan mendorong perubahan positif di berbagai aspek masyarakat (Triono, Alamsyah, & Dudija, 2023). BMC membantu mengevaluasi setiap komponen model bisnis, sementara SWOT membantu mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman secara strategis. Kombinasi ini memungkinkan deteksi dini masalah pada model bisnis, memahami dampak kelemahan di satu komponen terhadap komponen lain, serta merancang strategi adaptasi atau inovasi untuk mempertahankan posisi pasar dan keberlanjutan bisnis (Osterwalder & Pigneur, 2010). Hasil evaluasi BMC digunakan untuk analisis SWOT untuk merumuskan perubahan model bisnis yang lebih kompetitif (Putra, Fitria, & Hatammimi, 2024).

Tantangan bisnis semakin kompleks, terutama dalam pengelolaan keuangan. Literasi keuangan menjadi elemen penting bagi wirausahawan dalam mempersiapkan dan menjalankan bisnis mereka secara berkelanjutan. Seiring dengan berkembangnya teknologi finansial di Indonesia, kemampuan untuk mengelola dana secara efektif menjadi krusial. Literasi keuangan dibutuhkan agar mampu merancang model bisnis yang adaptif (Hatammimi & Krisnawati, 2018).

Selain itu, studi oleh Prabowo et al. (2017) menunjukkan bahwa pasar tradisional di Indonesia menghadapi tantangan struktural yang kompleks, dan pendekatan seperti *value flow mapping* dapat digunakan untuk menilai kesehatan ekosistem bisnis secara sistematis. Pendekatan ini juga relevan untuk evaluasi BMC dan SWOT pada sektor transportasi.

Berdasarkan fenomena yang dipaparkan, HD Travel Reborn memiliki peluang dengan adanya pertumbuhan di bidang transportasi setelah pembangunan Bandara Kertajati dan Tol Cisumdawu. Namun, model bisnis belum efektif, terlihat dari stagnansi penjualan Maret-November 2024. Penelitian ini bertujuan mengevaluasi model bisnis menggunakan kombinasi BMC dan SWOT untuk mengidentifikasi masalah dan merumuskan strategi perbaikan.

II. TINJAUAN LITERATUR

a. Kewirausahaan

Kewirausahaan adalah kapasitas individu untuk menciptakan dan mengoperasikan usaha melalui kreativitas dan inovasi guna memberikan nilai tambah kepada masyarakat. Seorang entrepreneur memiliki fokus pada pencapaian hasil dan kepuasan personal dengan keberanian menghadapi risiko, memanfaatkan kesempatan, dan berpikir independen dalam menghadapi ketidakpastian (Echdar & Maryadi, 2019). Selain itu, kewirausahaan juga dapat dipahami sebagai kemampuan memanfaatkan peluang dengan mengambil risiko untuk menghasilkan sesuatu yang bernilai baik untuk diri sendiri maupun masyarakat (Mursidin & Arifin, 2020).

Secara umum, kewirausahaan adalah kemampuan seseorang untuk secara mandiri dan kreatif menciptakan, mengelola, serta memanfaatkan peluang usaha dengan mengedepankan inovasi yang menghasilkan nilai tambah bagi diri sendiri maupun masyarakat.

b. Bisnis

Bisnis adalah aktivitas yang dilakukan individu atau organisasi yang berfokus pada produksi, penjualan, pembelian, atau pertukaran barang dan jasa dengan tujuan memperoleh keuntungan. Bisnis tidak hanya berfokus pada memperoleh keuntungan, tetapi juga memberikan nilai kepada individu dan masyarakat (Anang Firmansyah & Roosmawarni, 2020).

Berdasarkan literatur yang ada, bisnis dapat disimpulkan sebagai kegiatan yang dilakukan secara terorganisir oleh individu maupun organisasi yang melibatkan pengelolaan aset, produksi, penjualan, pembelian, atau pertukaran barang dan jasa dengan tujuan utama memperoleh keuntungan. Selain berorientasi pada keuntungan, bisnis juga berfungsi untuk memberikan manfaat dan nilai tambah kepada individu atau masyarakat

c. Model Bisnis

Model bisnis berfokus pada penggambaran logika organisasi dalam menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai atau manfaat yang ditawarkan (Osterwalder dan Pigneur, 2010). Model bisnis memberikan gambaran tentang bagaimana organisasi menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai.

Dalam dunia bisnis, perusahaan diharuskan mampu beradaptasi secara sistematis dengan menyesuaikan diri terhadap lingkungan atau peluang baru yang muncul. Perubahan model bisnis yang sukses memungkinkan perusahaan untuk tetap relevan, inovatif, dan memiliki daya saing dalam menghadapi tantangan dan peluang (Pijl et al., 2021). Model bisnis merupakan kerangka kerja organisasi untuk menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai, serta mekanisme untuk memperoleh keuntungan.

d. Business Model Canvas

Model bisnis memberikan gambaran mengenai strategi yang akan diterapkan dalam berbagai aspek seperti struktur organisasi, proses operasional, dan sistem yang digunakan dalam perusahaan (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Business Model Canvas adalah alat visual yang dirancang untuk menggambarkan, menganalisis, dan merancang suatu organisasi bisnis dalam menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai dengan berfokus pada identifikasi peluang inovasi dan perubahan untuk meningkatkan relevansi (Pijl et al., 2021).

Dalam buku *Business Model Generation*, Osterwalder & Pigneur (2010) menjelaskan bahwa business model canvas terdiri dari sembilan blok bangunan. Komponen-komponen dalam Business Model Canvas yang meliputi: customer segment, value proposition, channel, customer relationship, revenue streams, key activities, key resources, key partnership, dan cost structure.

e. Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah proses identifikasi faktor-faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini berfokus pada logika yang bertujuan untuk memaksimalkan kekuatan (strength) dan peluang (opportunities), sekaligus meminimalkan kelemahan (weakness) dan ancaman (threats). Penerapan analisis SWOT bertujuan untuk memberikan panduan agar perusahaan dapat lebih fokus dalam pengambilan keputusan strategis (Mayang et al., 2020).

Untuk melakukan analisis SWOT, diperlukan informasi mengenai perusahaan dan lingkungan eksternalnya melalui penelitian, wawancara dengan stakeholder, serta analisis data seperti laporan keuangan dan riset pasar (Samad, 2020). Informasi ini kemudian digunakan untuk membuat matriks SWOT yang mengelompokkan data ke dalam empat kategori. Kekuatan perusahaan dapat meliputi pengakuan merek, posisi keuangan yang solid, atau tenaga kerja yang berkualitas. Kelemahan mungkin mencakup keterbatasan dalam rangkaian produk atau kurangnya keberagaman geografis. Peluang yang ada dapat mencakup ekspansi ke pasar baru atau peluncuran produk baru, sedangkan ancaman dapat berupa meningkatnya kompetisi atau perubahan regulasi (Benzaghta et al., 2021).

III.METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus tunggal (single case study) yang bersifat eksploratif. Unit analisis dalam penelitian ini adalah organisasi (HD Travel Reborn) dengan fokus pada evaluasi model bisnis perusahaan secara menyeluruh untuk mengkaji struktur dan operasional organisasi dalam merancang strategi bisnis yang lebih kompetitif. Penelitian ini menggunakan keterlibatan minimal interference karena hanya sebatas pada eksplorasi dan pemahaman model bisnis tanpa melakukan manipulasi terhadap sistem bisnis yang berjalan, dengan latar penelitian noncontrived yang berfokus pada eksplorasi model bisnis dalam lingkungan nyata atau field study (Sekaran & Bougie, 2016). Waktu pelaksanaan penelitian dilakukan secara cross-sectional pada periode 01 Oktober 2024 hingga 31 Maret 2025, dimana data dikumpulkan sekali dalam waktu singkat dengan fokus

menjawab pertanyaan penelitian di satu titik waktu melalui teknik pengumpulan data berupa wawancara mendalam, observasi, dan analisis dokumen untuk mendapatkan gambaran komprehensif terkait fenomena yang diteliti.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Narasumber dalam penelitian ini berjumlah enam orang, yang terdiri dari dua orang berasal dari tim internal HD Travel dan empat orang lainnya merupakan pihak eksternal, yaitu pelanggan.

Analisis Lingkungan Internal

a. Evaluasi Value Proposition

HD Travel Reborn telah berhasil mengembangkan value proposition yang sesuai dengan kebutuhan target pelanggan berusia 18-54 tahun yang melakukan perjalanan rute Bandung-Cirebon. Layanan door-to-door yang ditawarkan memberikan manfaat sesuai dengan keinginan pelanggan untuk diantar dan dijemput sesuai tempat yang diinginkan. Keunggulan lain adalah loyalitas pelanggan sejak 2010 berkat promosi *word-of-mouth*.

b. Evaluasi Customer Segment

Segmentasi pelanggan HD Travel Reborn sudah tepat dengan menargetkan kalangan menengah atas yang mengutamakan kenyamanan dalam perjalanan. Namun, perusahaan menghadapi tantangan dalam mempertahankan pelanggan karena perubahan aktivitas pelanggan ke daerah lain atau ketidakpuasan terhadap prioritas layanan. Upaya untuk mendapatkan pelanggan baru melalui Instagram dan rekomendasi pelanggan masih memerlukan perbaikan efektivitas promosi agar dapat menjangkau target pasar yang lebih luas.

c. Evaluasi Channels

Saluran komunikasi yang digunakan HD Travel Reborn saat ini masih belum optimal karena penggunaan tools pemasaran dan komunikasi yang belum maksimal. Namun efektivitas komunikasi promosi masih belum sesuai ekspektasi pelanggan. Informasi perusahaan lebih banyak diketahui melalui rekomendasi teman dan WhatsApp daripada media sosial, menunjukkan perlunya perbaikan dalam strategi komunikasi digital yang lebih efektif.

d. Evaluasi Customer Relationship

Hubungan antara HD Travel Reborn dengan pelanggan tergolong kuat berkat sopir yang ramah dan komunikatif dengan aktif didukung oleh cara berkendara yang nyaman. Kualitas hubungan yang dibangun sudah sesuai dengan segmen pelanggan yang ditargetkan, dengan respon cepat dan akurat melalui admin WhatsApp. Brand HD Travel Reborn dikenal sebagai travel dengan layanan door-to-door yang terpercaya, dengan persepsi yang terbentuk dari pengalaman langsung pelanggan dan komunikasi yang konsisten, menciptakan loyalitas pelanggan yang berkelanjutan.

e. Evaluasi Revenue Streams

Pendapatan HD Travel Reborn mengalami ketidakstabilan dengan penurunan yang terjadi setiap bulan, meskipun secara keseluruhan masih berimbang. Fluktuasi pendapatan yang sulit diprediksi dipengaruhi oleh faktor musim liburan, akhir pekan, persaingan ketat, dan minimnya pemasaran digital. Diversifikasi pendapatan masih terbatas karena bergantung pada layanan antar penumpang dengan mekanisme penagihan yang belum optimal, tanpa penerapan down payment dan digitalisasi pembayaran.

f. Evaluasi Key Resources

Sumber daya kunci HD Travel Reborn terdiri dari tim digital marketing untuk sosial media, kendaraan eksklusif, dan tim sopir. Keunggulan utama yang sulit ditiru kompetitor adalah kedekatan emosional antara sopir dan pelanggan, serta fleksibilitas layanan door-to-door dengan armada kecil yang adaptif. Meskipun sistem armada mudah ditiru, layanan door-to-door dan kedekatan emosional sopir menjadi diferensiasi utama perusahaan. Kebutuhan sumber daya dapat diprediksi kecuali untuk kebutuhan sopir yang bergantung pada kesiapan dan kondisi individu. Alokasi sumber daya sudah efektif dan efisien, namun masih terkendala kondisi mendadak seperti sopir sakit dan sistem rute yang masih manual tanpa navigasi real-time.

g. Evaluasi Key Activities

Aktivitas kunci HD Travel Reborn meliputi pengelolaan konten digital media sosial, operasional harian layanan travel, interaksi pelanggan di platform digital, pengelolaan kendaraan, dan pencatatan biaya operasional. Efisiensi aktivitas masih perlu ditingkatkan karena penjadwalan dan rute pengantaran belum optimal akibat tidak adanya sistem otomatis dan pelatihan penggunaan Google Maps. Layanan sulit ditiru merupakan layanan door-to-door dengan kapasitas penumpang terbatas. Kualitas eksekusi terkendala oleh perawatan kendaraan yang kurang optimal dan kurangnya disiplin sopir dalam pengecekan rutin, serta sistem pencatatan yang masih manual dan kurang terdokumentasi.

h. Evaluasi Key Partnership

HD Travel Reborn menghadapi kendala dalam menjalin kerja sama dengan mitra, terutama dengan bengkel di Cirebon yang belum memenuhi standar kualitas yang ditetapkan perusahaan. Kualitas hubungan dengan mitra utama memerlukan mitigasi, terutama terkait potensi kebocoran data dari mitra marketing dan konflik dengan bengkel Cirebon yang tidak berkualitas.

i. Evaluasi Cost Structure

Struktur biaya HD Travel Reborn terdiri dari biaya produksi konten sosial media, biaya operasional kendaraan dan staf, serta biaya tol. Sebagian besar biaya dapat diprediksi seperti BBM dan tol, namun biaya bengkel dan bonus sopir sering menjadi biaya tidak terduga yang menciptakan ketidakpastian. Struktur biaya sudah sesuai dengan model bisnis, tetapi masih memerlukan penyesuaian pada biaya perbaikan armada dan efektivitas pengeluaran marketing. Perusahaan belum optimal dalam melakukan efisiensi operasi dan belum memanfaatkan ekonomi skala untuk menekan biaya operasional. Biaya BBM, perawatan kendaraan, dan sparepart berpotensi menjadi beban tidak terduga diperparah oleh harga dan kualitas layanan bengkel yang tidak sesuai standar perusahaan.

Analisis Lingkungan Eksternal

a) Evaluasi Value Proposition

HD Travel menghadapi tantangan dalam menyelaraskan proposisi nilai dengan kebutuhan pelanggan karena ketidaktepatan waktu penjemputan dan pengantaran, terbatasnya jadwal keberangkatan. Persaingan dengan kompetitor seperti Bhinneka, Day Trans, dan Cititrans yang menawarkan sistem pool to pool dengan keunggulan ketepatan waktu, harga murah, jadwal fleksibel, dan pemesanan melalui aplikasi menjadi ancaman serius bagi proposisi nilai HD Travel. Meskipun demikian, terdapat peluang untuk meningkatkan nilai layanan melalui pengembangan website atau aplikasi dengan fitur pelacakan supir, penambahan layanan pengiriman paket, pemberian asuransi perjalanan, dan implementasi layanan pool to pool untuk efisiensi waktu.

b) Evaluasi Customer Segment

Pasar HD Travel belum menunjukkan kejenuhan tetapi menghadapi potensi penurunan minat pelanggan akibat meningkatnya kompetitor yang aktif di media sosial. Ancaman kompetitor yang menawarkan pemesanan melalui website atau aplikasi serta jadwal keberangkatan fleksibel dinilai cukup besar, menunjukkan pentingnya inovasi digital untuk mempertahankan daya saing. Namun, terdapat peluang potensial untuk ekspansi rute ke Jakarta, penambahan layanan pengantaran paket dan jastip makanan, serta penargetan segmen baru seperti mahasiswa yang rutin bepergian Bandung-Cirebon dan menyasar komunitas kampus dan media sosial lokal.

c) Evaluasi Channels

Saluran distribusi dan komunikasi HD Travel melalui Instagram dan WhatsApp menghadapi ancaman besar dari kompetitor yang lebih aktif di media sosial dan memiliki website serta aplikasi sendiri. Saluran komunikasi dianggap kurang relevan karena belum aktif dalam pemasaran digital seperti Facebook, TikTok. Peluang peningkatan efisiensi dapat dicapai melalui pemanfaatan chatbot WhatsApp, pembuatan website, dan pengintegrasian saluran melalui aplikasi atau WhatsApp bot. Potensi kemitraan dengan saluran baru dapat dilakukan melalui komunitas kampus, platform seperti Traveloka, Twitter, TikTok, website sendiri untuk meningkatkan margin melalui strategi diskon, bundling, atau penjualan snack.

d) Evaluasi Customer Relationship

Hubungan pelanggan HD Travel berisiko memburuk akibat keterlambatan penjemputan, lambatnya respons admin, sehingga memerlukan tindak lanjut berupa kuesioner dan feedback berkala, notifikasi posisi supir, serta promo berbasis feedback pelanggan. Peningkatan hubungan dapat dilakukan melalui personalisasi seperti ucapan ulang tahun, promo khusus, diskon personal. Switching cost dapat ditingkatkan melalui loyalty program, promo ulang tahun, dan voucher diskon, sementara pelanggan yang sering membatalkan mendadak perlu diberikan konsekuensi atau blacklist. Otomatisasi hubungan pelanggan dapat dilakukan melalui WhatsApp Bot untuk pengingat jadwal dan konfirmasi pesanan tanpa menghilangkan aspek humanis, dengan tetap mempertimbangkan hasil survei kebutuhan pelanggan.

e) Evaluasi Revenue Streams

Pendapatan HD Travel yang hanya berasal dari layanan antar jemput memiliki peluang cross-selling melalui layanan pengiriman paket door to door dan kerjasama sharing profit dengan UMKM. Pelanggan sangat sensitif terhadap kenaikan harga dan menginginkan pengurangan harga kursi belakang. Aliran pendapatan berpotensi menghilang di masa depan terutama layanan paket yang menurun karena frekuensi pengiriman rendah dan bersifat sesekali. Mekanisme penagihan yang belum optimal karena tidak ada sistem pembayaran di awal memerlukan implementasi pembayaran 30-50% untuk meningkatkan komitmen pelanggan.

f) Evaluasi Key Resources

HD Travel menghadapi risiko gangguan pasokan sumber daya akibat kemacetan, jarak antar penjemputan yang jauh, dan kerusakan armada yang dapat mengganggu jadwal operasional. Kualitas sumber daya masih baik dan stabil. Efisiensi dapat ditingkatkan dengan mengalihkan beberapa aktivitas ke pihak ketiga seperti snack, service mobil, dan cuci kendaraan. Penentuan rute menjadi faktor kunci efisiensi yang mempengaruhi konsumsi bahan bakar, sementara potensi iklan dalam mobil dan kerjasama dengan UMKM belum dimanfaatkan. Platform digital dapat digunakan untuk menyampaikan informasi promosi dan jadwal keberangkatan.

g) Evaluasi Key Activities

Aktivitas kunci penjadwalan dan perjalanan armada dapat terdisrupsi karena kurangnya informasi real time, potensi kemacetan, dan respons lambat admin terutama di akhir pekan. Aktivitas utama relatif stabil namun memiliki potensi penurunan jika tidak ada peningkatan kecepatan respons terhadap konsumen, meskipun layanan door to door dengan armada bersih dan sopir yang baik sudah cukup memuaskan. Standardisasi aktivitas seperti respons WhatsApp, penjemputan, dapat dilakukan melalui SOP dan otomatisasi seperti chatbot dan pemetaan rute Google Maps untuk meningkatkan efisiensi dan konsistensi. Dukungan teknologi IT berupa WhatsApp Bot, GPS Tracking, dan sistem pemesanan otomatis penting untuk meningkatkan efisiensi operasional, membantu penjadwalan, pemantauan rute, dan komunikasi.

h) Evaluasi Key Partnership

Key partnership dengan influencer untuk konten promosi dan bengkel mobil Hani (Bandung) menghadapi risiko kehilangan mitra jika hubungan tidak terjaga baik, persaingan meningkat, atau tidak ada insentif dan kontrak yang jelas akibat kompetensi rendah dan daya tarik kerjasama dari kompetitor. Sehingga loyalitas mitra harus dijaga untuk mencegah kebocoran strategi. Peluang outsourcing dapat dilakukan dalam kesehatan kendaraan, bengkel, tracking kendaraan, dan pemasaran untuk efisiensi biaya dan fokus pada lini utama bisnis. Kolaborasi yang lebih erat dapat diperkuat melalui mitra pelatihan supir, kolaborasi perawatan kendaraan, marketing, layanan paket, hingga konsumsi dengan melibatkan UMKM dan bengkel lokal. Cross-selling dengan kolaborasi produk bersama mitra relevan seperti UMKM dan hotel dapat dilakukan dengan strategi bagi hasil atau promosi strategis.

i) Evaluasi Cost Structure

Komponen seperti gaji sopir dan biaya operasional tetap mengalami pertumbuhan lebih cepat dibandingkan pendapatan saat permintaan rendah, sehingga diperlukan strategi efisiensi rute, dan penyesuaian harga. Area biaya dapat dikurangi melalui optimasi rute perjalanan, kolaborasi dengan travel lain saat penumpang minim, dan otomatisasi sistem booking untuk efisiensi tenaga kerja admin. Peluang alokasi biaya yang lebih efisien dapat dicapai melalui WhatsApp Bot, GPS Tracking, katalog digital, dan otomatisasi admin untuk mengurangi beban kerja manual, efisiensi BBM, dan pemberian layanan yang cepat kepada konsumen.

Rumusan Strategi SWOT

Menurut Pearce dan Robinson pada Prasetyo et al. (2018), Analisis SWOT didasarkan pada asumsi bahwa strategi yang efektif dapat dirumuskan dengan menyelaraskan faktor-faktor internal perusahaan dengan kondisi eksternal yang dihadapinya. Oleh dari itu, peneliti merumuskan strategi- strategi yang berguna untuk perbaikan model bisnis HD Travel sebagai berikut :

a. S-O Strategi

Strategi S-O memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk mengoptimalkan peluang yang ada di pasar. Perusahaan dapat mengembangkan layanan baru yang disesuaikan dengan gaya dan preferensi target pelanggan. Melalui pemanfaatan network effect yang telah terbangun, perusahaan dapat memperkenalkan layanan baru atau menjangkau segmentasi pasar yang belum terjamah sebelumnya. Peningkatan sinergi antara produk dan jasa melalui integrasi layanan bernilai tambah akan memperkuat posisi kompetitif perusahaan di pasar.

Selain itu, pengembangan layanan kolaboratif yang berbasis pada hubungan baik dengan pelanggan akan menciptakan ikatan yang lebih kuat dan loyalitas jangka panjang. Tools pemasaran modern yang lebih efektif dalam menjangkau audiens yang lebih luas. Optimalisasi sumber daya unik perusahaan dapat dimanfaatkan

untuk melayani segmen pasar baru yang potensial. Terakhir, penciptaan layanan eksklusif berbasis aktivitas unik akan memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

b. W-O Strategi

Strategi W-O bertujuan untuk mengatasi kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal yang tersedia. Mengatasi ketiadaan website perusahaan dapat dilakukan dengan memanfaatkan perkembangan tools pemasaran digital. Penyesuaian nilai yang ditawarkan kepada pelanggan perlu dilakukan dengan menambah dan mengintegrasikan layanan yang lebih komprehensif. Peningkatan retensi pelanggan dapat dicapai melalui kolaborasi strategis dan segmentasi pelanggan baru. Pengembangan sistem data pelanggan yang lebih baik dapat dilakukan melalui potensi kolaborasi teknologi. Efektivitas saluran pemasaran perlu ditingkatkan dengan menjalin kemitraan baru dan memanfaatkan tools pemasaran yang lebih modern. Perbaikan hubungan pelanggan dapat dicapai melalui layanan baru. Stabilisasi pendapatan dapat dilakukan dengan menambah sumber penghasilan. Ketidakpastian SDM dapat diatasi dengan membentuk kemitraan baru. Peningkatan efisiensi aktivitas utama dapat dicapai melalui integrasi layanan. Terakhir, penggantian mitra yang kurang berkinerja baik dengan mitra UMKM atau saluran baru yang lebih potensial akan meningkatkan efektivitas operasional perusahaan.

c. S-T Strategi

Strategi S-T menggunakan kekuatan internal untuk menghadapi ancaman eksternal yang mungkin timbul. Dalam menghadapi banyaknya pesaing di pasar, perusahaan dapat mengandalkan layanan yang terkurasi dan aktivitas unik. Untuk menurunkan risiko kehilangan pelanggan, perusahaan dapat memanfaatkan hubungan baik yang telah terbangun dan sinergi layanan yang dimiliki. Mempertahankan posisi di pasar saat terjadi gangguan pasokan atau ancaman harga dapat dilakukan dengan mengandalkan kekuatan merek. Mengurangi ancaman hilangnya pendapatan dapat dicapai dengan memanfaatkan kekuatan network effect. Perlindungan rantai pasokan dapat dilakukan dengan mengandalkan sumber daya. Antisipasi terhadap disrupsi aktivitas dapat dilakukan dengan mengandalkan sinergi jasa dan efisiensi operasional. Terakhir, mengurangi risiko kebocoran data mitra dapat dilakukan dengan memanfaatkan kekuatan hubungan yang solid.

d. W-T Strategi

Strategi W-T mengidentifikasi situasi dimana kelemahan internal bertemu dengan ancaman eksternal, yang memerlukan perhatian khusus untuk meminimalkan dampak negatifnya. Ketidadaan website pribadi dapat memperlemah daya saing perusahaan di tengah banyaknya pesaing. Nilai yang tidak relevan dengan kebutuhan pelanggan dapat mendorong mereka untuk meninggalkan bisnis. Kesulitan dalam mempertahankan pelanggan akan semakin terasa di tengah persaingan yang tinggi. Ketidadaan data churn rate dapat menghambat kemampuan perusahaan dalam melakukan deteksi dini. Saluran pemasaran yang tidak efektif akan memperparah persaingan dengan pesaing yang memiliki strategi serupa. Hubungan yang memburuk dengan pelanggan akan membuka risiko pelanggan berpaling dan pendapatan menghilang. Pendapatan yang belum stabil akan semakin rentan terhadap gangguan pasokan dan perubahan pasar yang tidak terduga. Sumber daya manusia yang sulit diprediksi akan memperbesar risiko gangguan pada aktivitas kunci perusahaan. Aktivitas yang tidak efisien berisiko terdistribusi dan menurunkan daya saing secara keseluruhan. Terakhir, mitra yang tidak kompeten akan meningkatkan risiko kebocoran data yang dapat merugikan perusahaan dalam jangka panjang.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

HD Travel Reborn mengalami penurunan penjualan meskipun telah melakukan upaya perbaikan. Evaluasi dengan pendekatan Business Model Canvas dan analisis SWOT menunjukkan kekuatan berupa layanan door to door, brand yang dikenal luas, serta sumber daya dan aktivitas yang sulit ditiru. Namun, perusahaan menghadapi kelemahan serius seperti belum memiliki website, value proposition, saluran distribusi belum efisien. Untuk meningkatkan daya saing, diusulkan modifikasi model bisnis yang mencakup penambahan layanan personalisasi, bundling produk dan jasa, jastip UMKM. Strategi lain termasuk pengembangan website, loyalitas pelanggan, analisis data pelanggan, dan kerja sama dengan UMKM serta mitra teknologi. Keberhasilan HD Travel Reborn bergantung pada adaptasi terhadap dinamika eksternal dan peningkatan sistem internal secara berkelanjutan.

REFERENSI

- Afuah, A. (2019). *Business Model Innovation: Concepts, Analysis, and Cases* (Second Edition). Routledge.
- Ahmed, S. K. (2024). The pillars of trustworthiness in qualitative research. *Journal of Medicine, Surgery, and Public Health*, 2, 100051. <https://doi.org/10.1016/j.glmedi.2024.100051>
- Alexander Osterwalder, & Yves Pigneur. (2010). *Business Model Generation*.
- Alqahtani, K. M. (2023). Enterprise grid innovation management based on machine learning and swot evaluation. *Journal of System and Management Sciences*, 13(3), 76-89. <https://doi.org/10.33168/JSMS.2023.0306>
- Arif. (2024a, June). *Sepanjang April 2024, Ini Kondisi Sektor Transportasi di Jawa Barat*. <https://www.ayobandung.com/umum/7912839016/Sepanjang-April-2024-Ini-Kondisi-Sektor-Transportasi-Di-Jawa-Barat>.
- Arif. (2024b, November 7). *Ditopang Transportasi dan Pergudangan, Ekonomi Jawa Barat Triwulan III Tumbuh 4,91 Persen*. <https://www.ayobandung.com/umum/7913898267/Ditopang-Transportasi-Dan-Pergudangan-Ekonomi-Jawa-Barat-Triwulan-Iii-Tumbuh-491-Persen>.
- Benzaghta, M. A., et al. (2021). SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*, 6(1).
- Business Model Canvas Pada Kedai Kabur Bontang* (Vol. 1, Issue 1).
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Echdar, S., & Maryadi. (2019). *Business Ethics and Entrepreneurship (Etika Bisnis dan Kewirausahaan)* (Desember 2019).
- Fernanda, F. R., Hasun, F., & Kamil, A. A. (2019). Evaluasi Model Bisnis pada Perusahaan
- Flick, U. (2009). *An Introduction to Qualitative Research Fourth Edition*. in SAGE Publications (4th ed.). SAGE Publications.
- Hastutik, T. P., & Novitaningtyas, I. (2021). Ana Batik Magelang's Business Development Strategy Based on SWOT and Business Model Canvas . *International Journal of Marketing & Human Resource Research*, 2(4), 224-235.
- Hatammimi, J., & Krisnawati, A. (2018). Financial literacy for entrepreneur in the industry 4.0 era: A conceptual framework in Indonesia. In *Proceedings of the 2018 International Conference on Information Management and Technology (ICIMTech)* (pp. 183–187). ACM. <https://doi.org/10.1145/3285957.3285985>
- Holmesick. ltd dengan Menggunakan Pendekatan Business Model Canvas . E-

- Johnson, M. (2018). *Reinvent Your Business Model: How to Seize the White Space for Transformative Growth*. Harvard Business Review Press.
- Keisha, D. Z., Sulisty, B., & Prambudia, Y. (2023). Pengembangan Model Bisnis Sensecurrency Menggunakan Metode Business Model Canvas dan Analisis SWOT. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 3(3), 5413-5424.
- Li, Z., Wang, Y., & Li, Q. (2019). Business Model Innovation and Competitive Advantage: Case study in the Transport Industry. *Journal of Business Research*, 104, 135-145.
- Machado, P. L., et al. (2024). Navigating Business Model Redesign: The Compass Method for Identifying Changes to the Operating Model. *Business & Information Systems Engineering*, 1-32.
- Mayang, A., Astuti, I., & Ratnawati, S. (2020). Analisis SWOT dalam Menentukan Strategi Pemasaran (Studi Kasus di Kantor Pos Kota Magelang 56100). In *Anissa Mayang Indri) Jurnal Ilmu Manajemen* (Vol. 17, Issue 2).
- Momani, A., Al-Hawari, T., & Tahat, S. (2021). A Framework to Diagnose the Business and Evaluate Upgrade Plans in SMEs. *Management and Production Engineering Review*, 12(3), 25-39. <https://doi.org/10.24425/mper.2021.138528>
- Mursidin, M., & Arifin, M. (2020). *Pendidikan Kewirausahaan: Teori untuk Pembuktian Praktik & Praktik untuk Pembuktian Teori* (1st Edition). Bumi Aksara.
- Namugenyi, C., Nimmagadda, S. L., & Reiners, T. (2019). Design of a SWOT Analysis Model and Its Evaluation in Diverse Digital Business Ecosystems. *Procedia Computer Science*
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers* (Vol. 1). John Wiley & Sons.
- Pasaribu, R. D., Shalsabila, D., & Djatmiko, T. (2023). Revamping Business Strategy Using Business Model Canvas (BUSINESS MODEL CANVAS), SWOT analysis, and TOWS matrix. *Heritage and Sustainable Development*, 5(1), 1-18.
- Pijl, P. van der., Wijnen, Roland., Lokitz, Justin., & Lieshout, M. van. (2021). *Business model shifts : six ways to create new value for customers*. John Wiley & Sons, Inc.
- Prabowo, F. S. A., Maghfirah, A. D. T., Prasetyo, A., & Ramdhani, A. (2022). E-Business Analysis of Garut University Using the Business Model Canvas. *Telkom University Dataverse*. <https://doi.org/10.34820/FK2/LJJUDR>
- Prabowo, F. S. A., Rahadi, R. A., & Alamanda, D. T. (2017). Decomposing the problems of traditional markets business ecosystem in Indonesia. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 3(4), 375–397. <https://doi.org/10.1504/IJPSPM.2017.087657>
- Putra, I. P., & Prabawani, B. (2021). Analisis Pengembangan Bisnis Indofishery Melalui Pendekatan Business Model Canvas (BUSINESS MODEL CANVAS) Dan Blue Ocean Strategy (BOS). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 10(1), 952-964.
- Putra, M. S. F., Fitria, S. E., & Hatammimi, J. (2024). Business Model Analysis on Project X Event Organizer With Business Model Canvas Approach. *e-Proceeding of Management*, 11(2), 1283–1288.
- RILIS HUMAS JABAR. (2024, March 1). *WJES 2024 Jawa Barat Optimistis Tingkatkan Kinerja Ekonomi*. <https://jabarprov.go.id/Berita/Wjes-2024-Jawa-Barat-Optimistis-Tingkatkan-Kinerja-Ekonomi-12579>.
- Rombe, N. F. (2022). Evaluasi Model Bisnis Dengan Kerangka Swot (Studi Kasus Pada Usaha Signature Store). *Syntax Literate; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 7(12), 19848-19860. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v7i12.11585>

- Samad, S. (2020). Achieving innovative firm performance through human capital and the effect of social capital. In *Management and Marketing* (Vol. 15, Issue 2, pp. 326–344). Sciendo. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2020-0019>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods For Business Students (7th ed.)*. Pearson Education Limited.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methode for Business: a skillbuilding approach / 7th Edition*. John Wiley & Sons Ltd., 7, 113
- Simatupang, T., Sridharan, R., & Indriany, S. (2021). Competitive strategies in the Indonesian travel industry: A case study. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 27(2),
- Stake, R. (1995). *Case study research*. thousand oaks, CA: Sage.
- Susilo, Y., Santoso, D., & Agustina, A. (2022). The impact of Infrastructure Development on Intercity Travel Patterns in Indonesia. *Transportation Research Procedia*, 60, 425-437.
- Sylvia, R., & Hayati, D. (2023). *Analisis Swot Dalam Menentukan Strategi Pemasaran Produk Indosat Pada Pt X Stie Nasional Banjarmasin* (Vol.
- Tamin, O. Z., & Susantono, B. (2021). Understanding the Demand for Intercity Transportation in Developing Countries: The case of Indonesia. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 145, 1-15.
- Triono, S. P. H., Alamsyah, A., & Dudija, N. (2023). Driving factors for the use of business intelligence and analytics among Indonesian startups. *International Journal of Technoentrepreneurship*, 4(4), 277–296. <https://doi.org/10.1504/IJTE.2023.134928>
- Wekke, I. S. (2019). *Metode penelitian sosial*. Yogyakarta: Gawe Buku, 87.
- Wijaya, F., & Adib Sultan, M. (2019). Formulasi Perancangan Strategi Pengembangan Usaha Menggunakan Analisis SWOT dan Business Model Canvas . In *Jurnal Ilmu Manajemen & Bisnis* (Vol. 10, Issue 2).
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). sage.
- Zainuri, R., & Setiadi, B. P. (2023). Tinjauan Literatur Sistematis: Analisis Swot Dalam Manajemen Keuangan Perusahaan. *Jurnal Maneksi*,