



JIMT:
Jurnal Ilmu Manajemen Terapan

E-ISSN: 2686-4924
P-ISSN: 2686-5246

<https://dinastirev.org/JIMT> dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455

DOI: <https://doi.org/10.38035/jimt.v7i5>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Analisis Model Bisnis Go Picnic Bintan Tour & Travel Menggunakan Business Model Canvas untuk Merumuskan Strategi Adaptif

Cici Ardila¹, Irena Novarlia², Oman Sukirman³

¹Universitas Pendidikan Indonesia Kampus Sumedang, Indonesia, cicirdila234@upi.edu

²Universitas Pendidikan Indonesia Kampus Sumedang, Indonesia, irenanovarlia@upi.edu

³Universitas Pendidikan Indonesia Kampus Sumedang, Indonesia, oman@upi.edu

Corresponding Author: ciciardila234@upi.edu¹

Abstract: *This study aims to analyze the existing business model of Go Picnic Bintan Tour & Travel using the Business Model Canvas (BMC) approach, identify factors influencing business model performance, and design a more adaptive proposed business model. The research employs a qualitative approach with a single case study design. Data were collected through semi-structured in-depth interviews, participatory observation, and documentation from three key informants selected purposively. Results show that the company's business model is dominated by the B2B segment, contributing approximately 70% of revenue. The value proposition centers on service flexibility, rapid response, and deep knowledge of the Bintan local destination. Key factors influencing business model performance include digitalization, B2B dominance, industry network strengths, limited human resources, and the dynamics of Bintan's tourism industry. The proposed business model recommends more structured digital marketing integration, affirmation of service differentiation, and strengthening long-term partnership relations without altering the existing operational foundation.*

Keyword: *Business Model Canvas, Travel Agent, Business Model, Bintan Tourism, B2B*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis model bisnis eksisting Go Picnic Bintan Tour & Travel menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* (BMC), mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi kinerja model bisnis, serta merancang model bisnis usulan yang lebih adaptif. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal, dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam semi-terstruktur, observasi partisipatif, dan dokumentasi dari tiga informan kunci yang dipilih secara *purposive* berdasarkan keterlibatan langsung dalam operasional perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan dominasi segmen B2B dengan kontribusi sekitar 70% terhadap pendapatan. Proposisi nilai berpusat pada fleksibilitas layanan, kecepatan respons, dan pemahaman mendalam terhadap destinasi lokal Bintan. Faktor utama yang memengaruhi kinerja model bisnis meliputi digitalisasi, dominasi B2B, kekuatan relasi jaringan industri, keterbatasan SDM, serta dinamika industri pariwisata Bintan. Model bisnis usulan merekomendasikan integrasi pemasaran digital yang lebih terstruktur, penegasan diferensiasi layanan, serta penguatan relasi kemitraan jangka panjang tanpa mengubah fondasi operasional yang telah berjalan.

Kata Kunci: *Business Model Canvas*, Biro Perjalanan Wisata, Model Bisnis, Pariwisata Bintan, B2B

PENDAHULUAN

Pariwisata merupakan sektor strategis yang berkontribusi terhadap pembangunan ekonomi nasional maupun daerah. Di Provinsi Kepulauan Riau, khususnya Kabupaten Bintan yang berbatasan langsung dengan Singapura dan Malaysia, sektor ini memiliki peran penting sebagai pintu masuk wisatawan mancanegara (BPS Kepri, 2025). Dalam konteks tersebut, biro perjalanan wisata berperan sebagai *intermediary* yang mengoordinasikan kebutuhan wisatawan dengan layanan transportasi, akomodasi, dan atraksi wisata sehingga perjalanan dapat berlangsung secara efektif dan efisien (Stamboulis & Skayannis, 2003; Wu et al. 2018). Namun, perkembangan teknologi digital telah mengubah perilaku konsumen. Wisatawan kini cenderung memanfaatkan platform daring seperti *Online Travel Agent (OTA)*, *marketplace*, dan media sosial karena kemudahan akses dan efisiensi (Talwar et al., 2020). Keberadaan OTA terbukti berdampak signifikan terhadap strategi distribusi pelaku bisnis pariwisata, sehingga menuntut penyesuaian model bisnis yang lebih responsif terhadap perubahan perilaku konsumen (Ling et al., 2022). Perubahan ini menuntut *travel agent* konvensional untuk beradaptasi melalui strategi pemasaran digital yang mencakup pengelolaan media sosial, optimalisasi *website*, dan iklan digital berbayar (Chaffey & Chadwick, 2016).

Business Model Canvas (BMC) yang dikembangkan oleh Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur merupakan salah satu kerangka yang banyak digunakan untuk menganalisis dan mengembangkan model bisnis secara komprehensif. Dalam konteks pariwisata, BMC dinilai fleksibel untuk merancang strategi bisnis yang adaptif dan berkelanjutan (Nusantara & Kaihatu, 2025; Strulak & Wójcikiewicz, 2020). Meskipun demikian, kajian BMC pada sektor pariwisata belum sepenuhnya mampu menjelaskan dinamika model bisnis pada konteks tertentu. Kondisi ini menunjukkan bahwa penerapan BMC masih memerlukan penguatan pada konteks yang lebih spesifik, khususnya pada UMKM pariwisata di destinasi perbatasan.

Penelitian terdahulu yang menggunakan BMC di sektor pariwisata, seperti Nusantara dan Kaihatu (2025) serta Rasya et al. (2023), umumnya berfokus pada konteks event pariwisata dan perusahaan tur skala menengah dengan orientasi B2C. Kajian-kajian tersebut belum menyentuh tiga aspek penting secara bersamaan: (1) model bisnis UMKM dengan dominasi B2B di destinasi perbatasan, (2) konfigurasi antar elemen BMC sebagai sistem yang saling memengaruhi, dan (3) faktor-faktor kontekstual lokal yang membentuk keunggulan kompetitif *travel agent* skala mikro. Ketiadaan kajian yang mengintegrasikan ketiga aspek ini secara bersamaan menjadi *research gap* yang hendak dijawab oleh penelitian ini.

Dalam konteks tersebut, penelitian ini menjadi penting baik secara akademik maupun praktis. Secara akademik, penelitian ini berkontribusi dalam memperkaya kajian *Business Model Canvas* dengan menekankan peran relasi B2B sebagai faktor yang membentuk konfigurasi model bisnis. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan dapat menjadi dasar dalam merumuskan strategi adaptif bagi pelaku usaha pariwisata, khususnya *travel agent* lokal dengan keterbatasan sumber daya.

Go Picnic Bintan Tour & Travel merupakan biro perjalanan wisata lokal di Kabupaten Bintan yang telah beroperasi sejak tahun 2015 dengan struktur organisasi sederhana yang terdiri dari pemilik usaha dan beberapa staf operasional. Perusahaan memiliki karakteristik dominasi model B2B melalui kerja sama dengan korporasi, *event organizer*, dan *resort*, namun menghadapi tantangan keterbatasan pemasaran digital dan fluktuasi jumlah konsumen, sehingga diperlukan penyesuaian model bisnis yang lebih adaptif. Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis model bisnis eksisting Go Picnic Bintan Tour & Travel menggunakan pendekatan *Business Model Canvas*, mengidentifikasi faktor-

faktor yang memengaruhi kinerjanya, serta merumuskan model bisnis usulan yang lebih adaptif guna meningkatkan daya saing perusahaan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai model bisnis Go Picnic Bintan Tour & Travel (Sugiyono, 2023), yang dianalisis berdasarkan sembilan elemen *Business Model Canvas* (Osterwalder & Pigneur, 2010). Studi kasus tunggal dipilih karena Go Picnic Bintan Tour & Travel merupakan kasus yang unik (dominasi B2B pada UMKM pariwisata skala mikro) dan representatif untuk UMKM pariwisata berbasis B2B di destinasi perbatasan seperti Kabupaten Bintan, sehingga memungkinkan eksplorasi mendalam terhadap konfigurasi model bisnisnya (Yin, 2018). Pengumpulan data dilakukan selama periode Agustus–November 2025, dengan total durasi wawancara sekitar 3 jam untuk ketiga informan, serta observasi partisipatif dan dokumentasi selama periode yang sama. Penelitian dilakukan di Kabupaten Bintan, Kepulauan Riau, pada tahun 2025.

Informan ditentukan melalui *purposive sampling* berdasarkan keterlibatan langsung dalam operasional dan pemahaman terhadap model bisnis. Karakteristik ketiga informan disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Karakteristik Informan Penelitian

| Kode | Jabatan | Lama Bekerja | Peran |
|------|------------------------|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| I1 | Pemilik usaha | ±10 tahun | Pengambil keputusan, pengelola operasional dan strategi bisnis |
| I2 | Staf operasional tetap | ±1 tahun | Pengelolaan paket wisata, penyelenggaraan <i>team building</i> , pengelolaan media sosial, serta komunikasi dengan pelanggan |
| I3 | Tenaga Pendukung | ±2 tahun | Mendukung kegiatan lapangan seperti pengantaran kendaraan, pendamping wisata, dan kegiatan <i>team building</i> |

Sumber: Hasil analisis peneliti (2026)

Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur, observasi partisipatif, dan dokumentasi. Instrumen penelitian berupa panduan wawancara berbasis sembilan elemen BMC yang dioperasionalkan ke dalam indikator kontekstual sebagaimana disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Indikator Elemen Business Model Canvas

| Elemen BMC | Indikator Utama |
|-------------------------------|------------------------------------------|
| <i>Customer Segments</i> | Identifikasi dan karakteristik pelanggan |
| <i>Value Propositions</i> | Nilai dan keunggulan layanan |
| <i>Channels</i> | Saluran distribusi dan komunikasi |
| <i>Customer Relationships</i> | Strategi hubungan pelanggan |
| <i>Revenue Streams</i> | Sumber pendapatan |
| <i>Key Resources</i> | Sumber daya utama |
| <i>Key Activities</i> | Aktivitas operasional |
| <i>Key Partnerships</i> | Mitra bisnis |
| <i>Cost Structure</i> | Struktur biaya |

Sumber: Diadaptasi dari Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur (2010)

Analisis data menggunakan model interaktif Miles dan Huberman (1994) meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, dengan BMC sebagai kerangka

kategorisasi temuan. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dan teknik serta *member check*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Perusahaan

Go Picnic Bintang Tour & Travel merupakan biro perjalanan wisata yang beroperasi sejak tahun 2015 dan memperoleh legalitas resmi pada tahun 2020. Perusahaan menyediakan berbagai layanan, meliputi paket wisata privat, kegiatan *team building*, *corporate event*, layanan rental kendaraan, serta jasa *ticketing*. Struktur organisasi perusahaan relatif sederhana, dengan pemilik usaha sebagai pengelola utama yang didukung oleh staf operasional tetap dan tenaga pendukung tidak tetap yang disesuaikan dengan kebutuhan operasional.

Dalam menganalisis model bisnis perusahaan, penelitian ini menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) yang dikembangkan oleh Osterwalder dan Pigneur (2010). BMC dipilih karena mampu menggambarkan model bisnis secara komprehensif melalui sembilan elemen utama yang mencakup aspek pelanggan, penawaran nilai, infrastruktur, dan kelayakan finansial.

Rekapitulasi Model Bisnis Eksisting

Hasil analisis terhadap sembilan elemen *Business Model Canvas* disajikan dalam Tabel 3 untuk memberikan gambaran yang ringkas dan terstruktur berdasarkan data yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi.

Tabel 3. Rekapitulasi Model Bisnis Eksisting Go Picnic Bintang Tour & Travel

| Elemen BMC | Kondisi Eksisting |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Customer Segments</i> | Pasar tersegmentasi yang terdiri dari B2B ($\pm 70\%$) sebagai segmen utama meliputi biro perjalanan, perusahaan korporasi, dan resort mitra. B2C ($\pm 30\%$) yang mencakup wisatawan individu dan pengguna layanan rental. |
| <i>Value Propositions</i> | Pada segmen B2B, nilai yang ditawarkan berupa layanan yang disesuaikan (<i>customized service</i>), kecepatan respons (5–20 menit), serta pengetahuan lokal Bintang untuk meningkatkan efisiensi dan mengurangi ketidakpastian. Pada segmen B2C, nilai yang ditawarkan berupa kemudahan dan aksesibilitas layanan rental melalui WhatsApp Business. |
| <i>Channels</i> | Pola multi-saluran dengan dominasi WhatsApp, meliputi: Instagram dan rekomendasi mitra pada tahap <i>awareness</i> , <i>website</i> pada tahap <i>evaluation</i> , WhatsApp Business sebagai kanal transaksi, koordinasi langsung pada proses penyampaian layanan (<i>delivery process</i>), serta tindak lanjut melalui WhatsApp pada tahap purna jual (<i>after-sales</i>). |
| <i>Customer Relationships</i> | Pada segmen B2B, hubungan pelanggan bersifat pendampingan personal jangka panjang yang berbasis kepercayaan. Pada segmen B2C, hubungan pelanggan berupa layanan personal yang cepat dan responsif berbasis transaksi. |
| <i>Revenue Streams</i> | Pendapatan pada segmen B2B (dominan) berasal dari paket wisata, kegiatan <i>team building</i> (pengembangan tim), dan event korporasi berbasis negosiasi yang didukung kerja sama berulang/jangka panjang. Pada segmen B2C, pendapatan berasal dari layanan rental kendaraan dan paket wisata individu dengan harga tetap. Pendapatan tambahan berasal dari layanan <i>ticketing</i> dalam skala terbatas. |
| <i>Key Resources</i> | Sumber daya fisik meliputi unit kendaraan operasional dan perlengkapan kegiatan <i>team building</i> . Sumber daya intelektual mencakup jaringan kepercayaan dengan <i>resort</i> dan biro perjalanan (<i>relational capital</i>), reputasi dan rekam jejak operasional sejak 2015, serta aset digital berupa <i>website</i> dan akun media sosial. Sumber daya manusia terdiri dari pemilik usaha (pengetahuan lokal Bintang, kemampuan koordinasi, dan relasi industri), staf operasional tetap, serta tenaga pendukung tidak tetap. |

| Elemen BMC | Kondisi Eksisting |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Key Activities</i> | Aktivitas utama meliputi: (1) <i>production</i> , yaitu penyusunan dan pelaksanaan paket wisata yang disesuaikan (<i>customized</i>), penyelenggaraan kegiatan <i>team building</i> dan event korporasi, serta pengelolaan layanan rental; (2) <i>problem solving</i> , yaitu koordinasi dan penanganan permintaan spesifik dari klien korporasi serta pengelolaan respons cepat; dan (3) <i>platform/network</i> , yaitu pengelolaan konten media sosial dan <i>website</i> . |
| <i>Key Partnerships</i> | Kemitraan mencakup aliansi strategis dengan <i>resort</i> sebagai sumber akses pasar, kerja sama dengan sesama biro perjalanan untuk berbagi kapasitas, serta kemitraan dengan mitra operasional lokal dan tenaga fleksibel guna meningkatkan efisiensi dan mengurangi risiko. |
| <i>Cost Structure</i> | Struktur biaya berbasis nilai (<i>value-driven</i>), yang terdiri dari biaya tetap (<i>fixed costs</i>) seperti gaji staf tetap, cicilan kendaraan operasional, biaya operasional kantor, dan pemeliharaan <i>website</i> tahunan (\pm Rp5.000.000), serta biaya variabel (<i>variable costs</i>) seperti bahan bakar dan perawatan kendaraan, perlengkapan kegiatan per event, dan upah tenaga pendukung tidak tetap. |

Sumber: Hasil analisis peneliti (2026)

Hasil rekapitulasi model bisnis menunjukkan bahwa Go Picnic Bintang Tour & Travel memiliki orientasi yang kuat pada segmen B2B sebagai sumber pendapatan utama, yang membentuk konfigurasi elemen lainnya. Go Picnic Bintang Tour & Travel menjalankan fungsi kelembagaan yang mencakup perencanaan perjalanan, pengelolaan pemesanan, serta pengoordinasian berbagai komponen pariwisata sesuai kebutuhan klien (Corte, 2012). Diversifikasi layanan yang mencakup segmen B2B dan B2C sekaligus merupakan strategi diferensiasi pasar yang penting agar *travel agent* tetap kompetitif di tengah persaingan dengan OTA (Åström, 2022). Dominasi segmen ini tercermin pada proposisi nilai berupa layanan *customized*, kecepatan respons, serta pemanfaatan pengetahuan lokal, yang secara langsung didukung oleh sumber daya utama perusahaan, khususnya *relational capital* dan pengalaman operasional.

Dominasi segmen B2B sebesar 70% pendapatan mencerminkan bahwa model bisnis Go Picnic Bintang Tour & Travel dibangun di atas pola pasar relasional, di mana kepercayaan antarpelaku bisnis menjadi penentu keberlanjutan transaksi, bukan semata-mata karena harga atau promosi. Pola ini sejalan dengan Das et al. (2024) yang menyatakan bahwa *travel agent* berbasis B2B membangun keunggulan kompetitif melalui kedekatan relasional dan kemampuan memenuhi kebutuhan spesifik klien korporasi. Penciptaan nilai dalam hubungan B2B cenderung bersifat kolaboratif melalui proses *co-creation* antara penyedia jasa dan mitra bisnisnya (Gil-saura et al. 2025), sehingga proposisi nilai yang ditawarkan tidak dapat bersifat seragam melainkan harus responsif terhadap kebutuhan spesifik setiap klien. Hal ini tercermin dari pernyataan pemilik usaha: "Kami jarang menawarkan paket yang benar-benar kaku. Biasanya tamu *request* dulu kebutuhannya seperti apa, lalu kami sesuaikan (I1)." Pada segmen B2C, proposisi nilai bergeser ke kemudahan akses melalui WhatsApp Bisnis, yang mencerminkan pendekatan *convenience* sebagai pembeda dari OTA yang menawarkan paket standar (Talwar et al. 2020). Kecepatan respons 5–20 menit yang menjadi keunggulan perusahaan sejalan dengan konsep kualitas *e-service*, di mana kecepatan respons dan kejelasan informasi berkontribusi terhadap persepsi nilai dan keunggulan kompetitif perusahaan pariwisata (Potjanajaruwit, 2023). Keterkaitan antara segmentasi pasar dan proposisi nilai ini menunjukkan bahwa perusahaan secara sadar merancang penawaran yang berbeda untuk setiap segmen, alih-alih menerapkan satu proposisi nilai yang seragam.

Infrastruktur perusahaan yang bertumpu pada *relational capital* dengan *resort* dan sesama biro perjalanan bukan sekadar aset pendukung, melainkan merupakan fondasi dari keseluruhan model bisnis. Jaringan kepercayaan yang dibangun sejak 2015 menciptakan hambatan imitasi yang tinggi bagi pesaing baru, karena relasi semacam ini tumbuh melalui proses panjang dan

tidak dapat dibangun dalam waktu singkat. Keunggulan *travel agent* lokal yang sulit digantikan OTA memang justru terletak pada pengetahuan mendalam terhadap destinasi dan kedekatan relasional dengan pelanggan (Jensen & Prebensen, 2015), dan inilah yang menjadi sumber utama daya saing Go Picnic Bintang. Penyelenggaraan kegiatan *team building* yang menjadi salah satu aktivitas utama perusahaan merupakan bentuk pengembangan *experience-based tourism* yang tidak hanya memberikan manfaat rekreasi, tetapi juga memperkuat aspek kerja sama kelompok dan interaksi sosial antar peserta (Hoarau-heemstra & Eide, 2016; Komppula, 2016). Implikasi dari kondisi tersebut terlihat pada struktur pendapatan perusahaan, di mana *recurring revenue* dari kerja sama B2B jangka panjang terbentuk justru karena kuatnya relasi tersebut, bukan karena keunggulan harga. Di sisi biaya, penerapan *value-driven cost structure* dengan penggunaan tenaga pendukung tidak tetap yang fleksibel mencerminkan strategi efisiensi yang adaptif. Dengan pola ini, perusahaan dapat meminimalkan beban biaya tetap sekaligus mempertahankan fleksibilitas dalam melayani lonjakan permintaan sewaktu-waktu. Kondisi ini relevan dengan temuan Sirait et al. (2024) yang menegaskan bahwa diferensiasi nilai dan fleksibilitas operasional menjadi faktor kunci daya saing UMKM pariwisata, khususnya dalam menghadapi tekanan persaingan dari platform digital.

Secara keseluruhan, keempat elemen antarmuka pelanggan, penawaran nilai, infrastruktur, dan kelayakan finansial membentuk sistem yang saling menopang secara koheren. Orientasi B2B yang dominan tidak berdiri sendiri, melainkan mendorong terbentuknya proposisi nilai yang fleksibel, yang kemudian membutuhkan infrastruktur relasional yang kuat, yang pada akhirnya menghasilkan arus pendapatan berulang yang stabil. Konfigurasi ini mencerminkan apa yang oleh Osterwalder dan Pigneur (2010) disebut sebagai *design attitude* dalam pengembangan model bisnis, di mana setiap elemen dirancang secara sengaja untuk saling memperkuat, bukan sekadar berdiri paralel satu sama lain. Strulak dan Wójcikiewicz (2020) memperkuat hal ini dengan menunjukkan bahwa BMC yang dirancang secara kontekstual mampu menghasilkan strategi bisnis yang adaptif terhadap dinamika pasar lokal. Keunggulan kompetitif perusahaan dengan demikian bersumber dari keterpaduan sistem ini, bukan dari satu elemen tunggal yang menonjol. Diferensiasi berbasis pengetahuan lokal Bintang yang dimiliki perusahaan sejalan dengan temuan Pratiwi et al. (2025) bahwa diferensiasi berbasis kearifan lokal mampu membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan karena sulit ditiru oleh pelaku usaha lain.

Perbandingan dengan Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian ini sejalan dengan berbagai kajian sebelumnya yang menegaskan BMC sebagai alat yang efektif dalam mengidentifikasi dan mengevaluasi elemen model bisnis secara komprehensif (Farhan et al., 2025; Rassy et al., 2023; Toivanen, 2023). Untuk memperjelas posisi penelitian ini, perbandingan dengan penelitian terdahulu disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Perbandingan dengan Penelitian Terdahulu

| Peneliti | Konteks | Orientasi Pasar | Digitalisasi | Fokus Utama |
|----------------------------|-------------------------------------------------|-----------------|--------------|----------------------------------|
| Nusantara & Kaihatu (2025) | Event olahraga pariwisata, Indonesia | B2C | Tinggi | Inovasi layanan berbasis digital |
| Rassy et al. (2023) | <i>Travel agent</i> , skala menengah, Indonesia | B2C | Sedang | Evaluasi model bisnis eksisting |
| Farhan et al. (2025) | <i>Travel agent</i> skala menengah, Indonesia | B2C | Tinggi | Strategi bisnis berbasis BMC |
| Toivanen (2023) | <i>Travel agent</i> , Peru | B2C | Sedang | Pengembangan model bisnis baru |

Sumber: Hasil analisis peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 4, seluruh penelitian terdahulu berorientasi pada segmen B2C dengan tingkat digitalisasi sedang hingga tinggi. Berbeda dengan kajian-kajian tersebut, penelitian ini

secara khusus mengkaji UMKM travel agent dengan dominasi B2B di destinasi perbatasan Bintan, di mana digitalisasi masih berperan terbatas sebagai media komunikasi dan promosi, bukan kanal transaksi utama. Hal ini sejalan dengan temuan Susanto et al. (2021) yang menunjukkan bahwa adopsi teknologi digital pada usaha pariwisata di Indonesia masih bervariasi dan sangat dipengaruhi oleh karakteristik pengguna serta konteks layanan yang ditawarkan. Dengan demikian, penelitian ini mengisi celah yang belum terjawab oleh kajian-kajian sebelumnya, yakni analisis BMC pada UMKM pariwisata dengan dominasi B2B di destinasi perbatasan yang memiliki dinamika ekosistem lokal yang khas.

Analisis Lingkungan Bisnis

Model bisnis perusahaan tidak terlepas dari dinamika pasar, tren industri, dan perkembangan teknologi dalam sektor pariwisata. Dari sisi pasar, kebutuhan pelanggan yang beragam mendorong perusahaan untuk menyediakan layanan yang fleksibel, terutama pada segmen B2B. Tren digitalisasi dalam industri pariwisata turut memengaruhi pola interaksi dengan pelanggan. Di sisi lain, keberadaan OTA memberikan alternatif layanan bagi pelanggan sehingga menjadi bagian dari dinamika persaingan yang perlu direspons. Dari sisi internal, keterbatasan kapasitas SDM dan pemanfaatan digital yang belum optimal menjadi faktor yang turut memengaruhi kinerja model bisnis. Berdasarkan hasil analisis model bisnis menggunakan BMC, temuan-temuan yang diperoleh selanjutnya diintegrasikan untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang memengaruhi kinerja perusahaan melalui analisis SWOT, sebagaimana disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Analisis SWOT Go Picnic Bintan Tour & Travel

| <i>SWOT Analysis</i> | |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Strengths</i> | Layanan yang fleksibel dan dapat disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan, khususnya segmen B2B; hubungan pelanggan yang bersifat personal; kerja sama dengan mitra seperti resort yang mendukung akses pelanggan dan pelaksanaan layanan; serta penggunaan tenaga pendukung tidak tetap yang memungkinkan fleksibilitas operasional. |
| <i>Weaknesses</i> | Keterbatasan sumber daya manusia dalam operasional; serta pemanfaatan saluran digital yang belum optimal, di mana media digital masih lebih difokuskan pada komunikasi dan promosi, bukan sebagai kanal distribusi atau penjualan. |
| <i>Opportunities</i> | Perkembangan teknologi digital yang membuka peluang perluasan jangkauan pasar; meningkatnya kunjungan wisatawan mancanegara ke destinasi Bintan; serta peluang kerja sama dengan berbagai pihak dalam industri pariwisata yang dapat mendukung pengembangan layanan. |
| <i>Threats</i> | Tingkat persaingan yang tinggi dalam industri pariwisata, termasuk dengan <i>Online Travel Agent</i> (OTA); serta perubahan preferensi pelanggan dan dinamika pasar yang dapat memengaruhi keberlanjutan model bisnis. |

Sumber: Hasil analisis peneliti (2026)

Berdasarkan hasil analisis SWOT pada Tabel 5, dapat diidentifikasi dua arah strategi utama yang menjadi landasan pengembangan model bisnis usulan. Pertama, strategi *Strengths-Opportunities* (S-O): kekuatan perusahaan berupa fleksibilitas layanan, relasi kepercayaan dengan mitra *resort*, dan pengetahuan lokal Bintan dapat dioptimalkan untuk memanfaatkan peluang peningkatan kunjungan wisatawan mancanegara serta perkembangan teknologi digital sebagai kanal distribusi yang lebih luas. Kedua, strategi *Weaknesses-Threats* (W-T): keterbatasan kapasitas SDM dan pemanfaatan digital yang belum optimal perlu diantisipasi secara bertahap mengingat intensifikasi persaingan dari *Online Travel Agent* (OTA) dan perubahan preferensi pelanggan yang semakin dinamis. Kedua arah strategi ini secara langsung menjadi dasar perumusan model bisnis usulan yang diuraikan pada bagian berikutnya, dengan

penekanan pada penguatan kredibilitas B2B, optimalisasi saluran digital, dan pengembangan produk B2C yang lebih terstruktur.

Model Bisnis Usulan

Hasil identifikasi faktor internal dan eksternal melalui analisis SWOT selanjutnya menjadi dasar dalam perumusan strategi pengembangan model bisnis. Strategi yang dihasilkan kemudian diterjemahkan ke dalam pengembangan pada masing-masing elemen *Business Model Canvas* (BMC) untuk menghasilkan model bisnis usulan yang lebih adaptif dan kontekstual. Penjelasan pengembangan pada setiap elemen BMC disajikan secara rinci pada Tabel 6.

Tabel 6. Pengembangan Model Bisnis Usulan Go Picnic Bintang Tour & Travel

| Elemen BMC | Pengembangan yang Diusulkan |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Customer Segments</i> | Segmentasi pasar bertipe <i>segmented market</i> dipertahankan dengan penguatan pada sub-segmen B2B yang diklasifikasikan secara lebih eksplisit, yaitu: (1) biro perjalanan domestik dan mancanegara; (2) perusahaan penyelenggara kegiatan korporasi; serta (3) resort mitra sebagai sumber rujukan bagi segmen B2C. Adapun segmen B2C diperkuat melalui pengembangan layanan rental serta paket wisata mandiri yang lebih terstruktur dan terstandarisasi. |
| <i>Value Propositions</i> | Pada segmen B2B, proposisi nilai difokuskan pada kustomisasi layanan (penyusunan paket wisata sesuai kebutuhan spesifik klien) serta pemenuhan kebutuhan secara menyeluruh (<i>end-to-end service</i>) dalam penyelenggaraan wisata korporasi. Pada segmen B2C, proposisi nilai menekankan aspek kemudahan (<i>convenience</i>) sebagai pembeda dibandingkan <i>online travel agent</i> (OTA) yang umumnya menawarkan paket standar. |
| <i>Channels</i> | Penguatan saluran dilakukan pada beberapa tahapan. Pada fase <i>awareness</i> , dilakukan peningkatan konsistensi konten Instagram serta optimalisasi <i>website</i> berbahasa Inggris untuk menjangkau pasar mancanegara. Pada fase <i>evaluation</i> , ditambahkan portofolio kerja sama B2B pada <i>website</i> . Fase <i>purchase/conversion</i> melalui WhatsApp Business tetap dipertahankan. Selain itu, ditambahkan fase purna jual (<i>after-sales</i>) yang lebih terstruktur untuk meningkatkan kualitas layanan dan mempertahankan loyalitas pelanggan di tengah persaingan dengan OTA. |
| <i>Customer Relationships</i> | Pada segmen B2B, hubungan pelanggan berupa pendampingan personal khusus (<i>dedicated personal assistance</i>) diperkuat melalui pendokumentasian kerja sama secara sistematis. Pada segmen B2C, hubungan pelanggan berbasis <i>personal assistance</i> ditingkatkan melalui penerapan standar waktu respons yang konsisten serta pelaksanaan tindak lanjut (<i>follow-up</i>) kepuasan pelanggan setelah layanan diberikan. |
| <i>Revenue Streams</i> | Pendapatan berulang (<i>recurring revenue</i>) pada segmen B2B diperkuat melalui penyusunan kontrak atau nota kesepahaman (MoU) formal dengan mitra <i>resort</i> dan biro perjalanan. Sementara itu, pendapatan transaksional (<i>transaction revenue</i>) pada segmen B2C dikembangkan melalui pengemasan paket wisata tematik (misalnya <i>half-day</i> , <i>full-day</i> , dan <i>themed tour</i>) dengan daftar harga (<i>list price</i>) yang dipublikasikan secara transparan pada <i>website</i> . |
| <i>Key Resources</i> | Sumber daya fisik dipertahankan. Sumber daya intelektual diperkuat melalui dokumentasi portofolio kerja sama B2B serta konsistensi dalam pengelolaan konten digital. Sumber daya manusia ditingkatkan melalui pengembangan kapasitas staf, khususnya dalam pengelolaan konten digital dan kemampuan komunikasi berbahasa Inggris untuk mendukung segmen mancanegara. |
| <i>Key Activities</i> | Aktivitas utama pada aspek <i>production</i> dipertahankan dengan penambahan evaluasi layanan pascakegiatan. Aktivitas <i>problem solving</i> diperkuat melalui penyusunan standar operasional prosedur (SOP) untuk menangani permintaan pelanggan yang bersifat mendadak dan spesifik, khususnya pada segmen B2B. Sementara itu, aktivitas <i>platform/network</i> ditingkatkan melalui penyusunan |

| Elemen BMC | Pengembangan yang Diusulkan |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | jadwal konten yang terencana (minimal tiga kali per minggu) serta integrasi antara Instagram dan <i>website</i> . |
| <i>Key Partnerships</i> | Kemitraan strategis (<i>strategic alliance</i>) dengan <i>resort</i> diperkuat melalui perjanjian kerja sama formal serta pembaruan secara berkala. Pola <i>coopetition</i> dengan sesama biro perjalanan dikelola melalui komunikasi yang intensif. Hubungan <i>buyer-supplier</i> dengan mitra lokal dikembangkan melalui evaluasi kinerja secara berkala. |
| <i>Cost Structure</i> | Struktur biaya berbasis <i>value-driven</i> dipertahankan dengan penekanan pada efisiensi sebagai respons terhadap keterbatasan sumber daya internal. Efisiensi biaya dicapai melalui: (1) optimalisasi <i>economies of scope</i> pada penggunaan kendaraan di luar jadwal tur; (2) perencanaan logistik yang lebih terstruktur untuk meminimalkan pemborosan operasional; serta (3) investasi promosi digital yang terukur guna memanfaatkan peluang pasar tanpa meningkatkan biaya tetap (<i>fixed costs</i>) secara signifikan. |

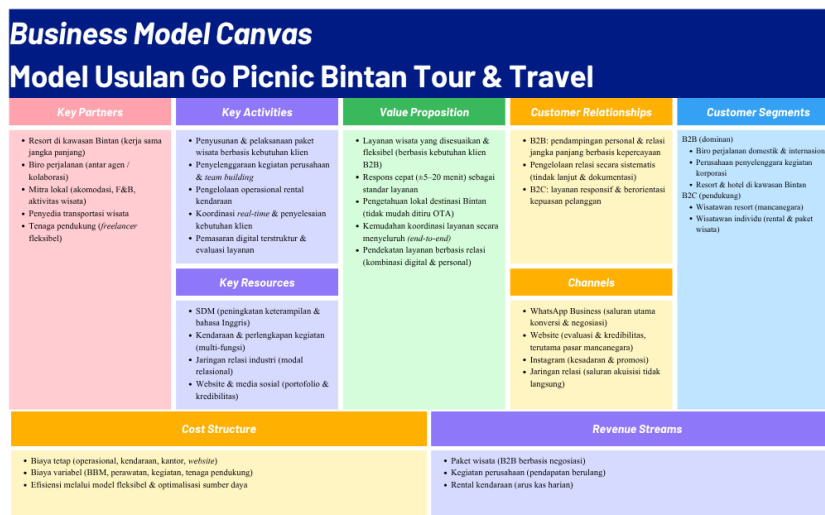
Sumber: Hasil analisis peneliti (2026)

Pengembangan pada masing-masing elemen BMC tersebut merupakan bentuk operasionalisasi dari strategi yang dihasilkan melalui analisis SWOT, khususnya dalam mengoptimalkan kekuatan dan peluang (S-O) serta meminimalkan kelemahan dan ancaman (W-T) yang telah diidentifikasi sebelumnya.

Model bisnis usulan dirancang bukan untuk menggantikan fondasi operasional yang telah berjalan, melainkan untuk memperkuat dan mengoptimalkan elemen-elemen yang dinilai belum berjalan secara maksimal. Dibandingkan dengan kondisi eksisting, terdapat beberapa pergeseran substantif yang diusulkan. Pada elemen *Customer Segments*, segmentasi B2B yang sebelumnya bersifat implisit kini diklasifikasikan secara lebih eksplisit ke dalam tiga sub-segmen, sehingga memungkinkan pendekatan yang lebih terarah terhadap masing-masing kelompok mitra. Pada elemen *Channels*, pergeseran yang diusulkan bukan pada penggantian saluran distribusi, melainkan pada penguatan fungsi dari sekadar media komunikasi dan promosi menjadi saluran distribusi yang lebih aktif, khususnya melalui optimalisasi *website* berbahasa Inggris untuk segmen mancanegara.

Pergeseran paling signifikan terjadi pada elemen *Revenue Streams* dan *Key Partnerships*. Pendapatan berulang dari segmen B2B yang sebelumnya bertumpu pada kepercayaan informal kini diusulkan untuk diperkuat melalui formalisasi kerja sama dalam bentuk kontrak atau MoU, sehingga memberikan kepastian dan stabilitas pendapatan jangka panjang. Pada segmen B2C, pengembangan paket tematik dengan daftar harga yang dipublikasikan secara transparan diharapkan dapat meningkatkan nilai transaksi tanpa penambahan biaya tetap yang signifikan. Secara keseluruhan, model bisnis usulan mencerminkan strategi adaptif yang bertumpu pada optimalisasi kekuatan relasional yang sudah dimiliki, bukan pada transformasi menyeluruh yang berisiko mengganggu stabilitas operasional yang telah terbukti berjalan.

Keterkaitan antar elemen model bisnis usulan secara keseluruhan dapat divisualisasikan melalui kerangka *Business Model Canvas* sebagaimana disajikan pada Gambar 1.



Sumber: Hasil analisis peneliti (2026)

Gambar 1. Business Model Canvas Usulan Go Picnic Bintang Tour & Travel

Secara umum, model bisnis usulan berfokus pada tiga area pengembangan utama: (1) penguatan kredibilitas melalui formalisasi kerja sama dengan mitra B2B; (2) optimalisasi saluran digital sebagai kanal distribusi yang lebih aktif, bukan sekadar media promosi; dan (3) pengembangan produk B2C melalui paket tematik yang terpublikasi, guna meningkatkan nilai transaksi tanpa penambahan biaya tetap yang signifikan.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan model bisnis eksisting Go Picnic Bintang Tour & Travel menggunakan kerangka Business Model Canvas (BMC) serta mengusulkan pengembangan model bisnis yang lebih adaptif terhadap dinamika industri pariwisata. Berdasarkan hasil analisis, ditemukan bahwa model bisnis perusahaan dibangun di atas layanan berbasis permintaan (customized service) dengan dominasi segmen B2B yang menyumbang sekitar 70% pendapatan. Kesembilan elemen BMC membentuk sistem yang saling terkait, di mana fleksibilitas layanan, hubungan pelanggan yang personal, dan kemitraan strategis dengan resort serta sesama biro perjalanan menjadi pilar utama penciptaan nilai.

Secara teoretis, penelitian ini memperluas penerapan kerangka Business Model Canvas pada konteks yang selama ini kurang terwakili dalam literatur, yaitu UMKM pariwisata berbasis B2B di destinasi perbatasan. Temuan ini menunjukkan bahwa konfigurasi BMC tidak bersifat universal, melainkan sangat dipengaruhi oleh konteks relasional dan ekosistem lokal tempat usaha beroperasi. Secara manajerial, penelitian ini memberikan panduan praktis bagi pelaku usaha pariwisata berskala mikro untuk tidak semata-mata mengejar digitalisasi penuh, melainkan mengoptimalkan kombinasi antara kekuatan relasional yang sudah dimiliki dengan adopsi digital yang terukur dan bertahap.

Model bisnis usulan yang dihasilkan merekomendasikan tiga area pengembangan: penguatan kredibilitas B2B melalui kerja sama formal, optimalisasi saluran digital sebagai saluran distribusi aktif, serta pengembangan paket tematik B2C untuk meningkatkan nilai transaksi. Penelitian ini memiliki keterbatasan pada cakupan studi kasus tunggal sehingga temuan tidak dapat digeneralisasi secara langsung. Penelitian selanjutnya disarankan untuk membandingkan model bisnis beberapa travel agent skala serupa, atau mengukur dampak kuantitatif dari implementasi model bisnis usulan.

Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terima kasih kepada pihak manajemen dan seluruh informan Go Picnic Bintang Tour & Travel atas kesediaan dan kerja samanya selama proses pengumpulan data. Terima kasih kepada Ibu Dr. Irena Novarlia, M.Pd., M.M. selaku Pembimbing 1 sekaligus

Ketua Program Studi Industri Pariwisata dan Bapak Oman Sukirman, S.E., M.M. selaku Pembimbing 2, Universitas Pendidikan Indonesia Kampus Sumedang, atas bimbingan dan arahnya selama proses penelitian dan penulisan artikel ini. Terima kasih juga kepada keluarga atas doa dan dukungan yang diberikan selama proses penelitian ini.

REFERENSI

- Akhva, M., Nusantara, A., & Kaihatu, T. S. (2025). *Optimizing the implementation of business model canvas in elevating the Garuda Futsal League as a premier sports tourism event*. 5(1), 161–170.
- Åstrøm, J. K. (2022). *Jonas Karlsen Åstrøm Theming in Experience-based Tourism*.
- Corte, D. (2012). *The evolution of tourist product as expression of experience-based innovation* *. 301–336.
- Das, M., Singh, K., Jallu, K., Kumar, A., Kalia, S., & Noonwal, V. (2024). *B2B and B2C Tourism Marketing : A Comparative Study of New Delhi Travel Agencies Research Scholar , Faculty of Hospitality and Tourism Department , PCTE , Ludhiana*. 11, 1064–1074.
- Dave Chaffey, F. E.-C. (2016). *Digital Marketing Strategy, Implementation And Practice*.
- Farhan, M. H., Lubis, F. A., & Syarbaini, A. M. B. (2025). *Travel Business Strategy Using The Business Model Canvas Approach (Case Study : Sofyan Travel)*. 18(4), 485–496.
- Gil-saura, I., Contrí, G. B.-, Gallarza, M. G., & Ruiz-molina, M. E. (2025). *Testing comparative business-to-business value co-creation models : Differences in hotels and travel agencies in Spain*. d, 1–20.
- Hoarau-heimstra, H., & Eide, D. (2016). *Values and concern : Drivers of innovation in experience-based tourism*. <https://doi.org/10.1177/1467358416683768>
- Jensen, Ø., & Prebensen, N. (2015). *Innovation and Value Creation in Experience- based Tourism Innovation and Value Creation in Experience-based Tourism*. 2250. <https://doi.org/10.1080/15022250.2015.1066093>
- Komppula, R. (2016). *Developing the Quality of a Tourist Experience Product in the Case of Nature - Based Activity Services Developing the Quality of a Tourist Experience Product in the Case of Nature-Based Activity Services*. 2250(February). <https://doi.org/10.1080/15022250600667425>
- Ling, L., Ye, Q., & Law, R. (2022). The Influence of Online Travel Agencies (OTAs) on Hotel Revenue and Distribution Strategies. *International Journal of Hospitality Management*, 102, 103152.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis*. Miles.pdf.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons.
- Potjanajaruwit, P. (2023). *The Effect Of E-Service Quality On The Competitive Advantages Of Tourism And Hotel Businesses In Thailand Pisit Potjanajaruwit* *. 47(2), 363–369. <https://doi.org/10.30892/gtg.47201-1033>
- Rassya, A. S., Hasun, F., & Rendra, M. (2023). Evaluasi Model Bisnis pada PT Batemuri Tours dengan Metode Business Model Canvas. *E-Proceeding of Engineering*, 10(2), 919–927.
- Ratih Pratiwi, Muhtar Muhammad Asril Arilaha, A. and Y. L. (2025). *The Influence Of Applying Local Wisdom In Sustainable Differentiation Strategy To Achieve Competitive Advantage In The Tourism Industry* <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1445/1/012025>
- Riau, B. P. S. P. K. (2025). *Perkembangan Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau (Desember 2024 & April 2025)*.
- Sirait, E., Tandafatu, N. K., Novilia, F., & Prihadi, D. J. (2024). *Analisis Model Bisnis Dengan Pendekatan Business Model Canvas (BMC) dan Penetapan Strategi Pada UMKM di Industri Pariwisata*. 5(10), 4374–4384.
- Stamboulis, Y., & Skayannis, P. (2003). *Innovation strategies and technology for experience-*

- based tourism* §. 24, 35–43.
- Strulak, R., & Wójcikiewicz, S.-. (2020). Applying the Business Model Canvas to Design the E-platform for Sailing Tourism. *Procedia Computer Science*, 176, 1643–1651. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2020.09.188>
- Sugiyono, (2023). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Susanto, R. D., Tjandinegara, R., Iskandar, V., & Kartika, E. W. (2021). *Technology Acceptance Model (TAM) Analysis Of The Use Of Ovo Application In F & B Service*. 1(1), 1–14.
- Talwar, S., Dhir, A., Kaur, P., & Mäntymäki, M. (2020). International Journal of Hospitality Management Why do people purchase from online travel agencies (OTAs)? A consumption values perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 88(September 2019), 102534. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102534>
- Toivanen, H. (2023). *Business model for a Travel Agency based in Peru*.
- Wu, Y., Lee, H., & Liao, P. (2018). What do customers expect of travel agent customer interactions ? Measuring and improving customer experience in interactions with travel agents. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 00(00), 1–13. <https://doi.org/10.1080/10548408.2018.1468853>
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods Sixth Edition*.