

Perancangan Usulan Model Bisnis Dengan Menggunakan Business Model Canvas Pada Home Industry Kerupuk Jaja Raharja

1st Ramadhan Firdaus
Fakultas Rekayasa Industri
Universitas Telkom

Bandung, Indonesia
ramadhanfirdaus@telkomuniversity.ac.id

2nd Rosad Ma,ali El Hadi
Fakultas Rekayasa Industri
Universitas Telkom

Bandung, Indonesia
rosadm@telkomuniversity.ac.id

3rd Maria Dellarosawati
Fakultas Rekayasa Industri
Universitas Telkom

Bandung, Indonesia
mariadellarosawati@telkomuniversity.ac.id

Abstrak — Pabrik Kerupuk Jaja Raharja merupakan salah satu IKM yang bergerak di bidang pengolahan makanan. Pabrik Kerupuk Jaja Raharja berdiri sejak tahun 2002 dan berlokasi di kabupaten Pasuruan provinsi Jawa Timur. Pabrik Jaja Raharja didirikan atas dasar keinginan sendiri untuk memproduksi dan menjual hasil produksinya sendiri. Saat ini perusahaan memiliki kecenderungan penurunan pendapatan yang disebabkan oleh masalah sisi produksi dan pemasaran. Dalam bisnis, terdapat banyak cara perusahaan untuk menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai, yang dapat digambarkan dalam sebuah model bisnis. Penelitian yang dilakukan ini bertujuan untuk mengetahui model bisnis saat ini dan memberikan model bisnis usulan yang baru pada Pabrik Kerupuk Jaja Raharja yang diharapkan dapat meningkatkan pendapatan perusahaan dengan menggunakan Business Model Canvas. Langkah yang diperlukan untuk merancang model bisnis baru adalah memetakan model bisnis saat ini, menggambarkan customer profile dan melakukan analisis SWOT dan analisis lingkungan. Langkah selanjutnya adalah melakukan analisis SWOT dengan menggunakan hasil dari langkah yang dilakukan sebelumnya. Hasil dari analisis SWOT ini digunakan untuk merancang value proposition canvas dan business model canvas secara lengkap. Dari proses yang dilakukan, terdapat beberapa usulan perbaikan atas model bisnis yang ada saat ini, yaitu penambahan value proposition produk halal, produk yang bervariasi rasa dan bervariasi jenis. Penambahan customer segment pelanggan bisnis. Penambahan channels social media, platform digital marketplace, penjualan kerupuk yang bervariasi rasa maupun jenis. Model bisnis usulan yang telah dibuat diharapkan dapat diimplementasikan secara perlahan dan bertahap oleh Pabrik Kerupuk Jaja Raharja. Sehingga dapat membantu pengembangan bisnis pada Pabrik Kerupuk Jaja Raharja.

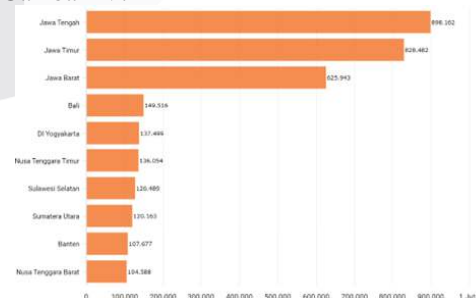
Kata kunci— Proses Bisnis, Kenaikan Pangkat, Business Process Improvement, Dashboard Readiness, Goal Directed Design.

I. PENDAHULUAN

Menurut Undang-Undang No 3 Tahun 2014 tentang perindustrian yang disebut industri adalah seluruh bentuk kegiatan ekonomi yang mengolah bahan baku dan memanfaatkan sumber daya industri sehingga menghasilkan barang yang mempunyai nilai tambah lebih tinggi, termasuk jasa industri. Menurut Pusat Statistik (BPS, 2017) industri

adalah suatu unit atau kesatuan produksi yang terletak pada suatu tempat tertentu yang melakukan kegiatan mengubah bahan baku dengan mesin atau dengan tangan menjadi produk baru, atau mengubah barang-barang yang kurang nilainya menjadi barang yang bernilai tinggi dengan maksud untuk mendekatkan produk tersebut kepada konsumen akhir. Industri merupakan kegiatan memproses atau mengolah barang dengan menggunakan sarana dan peralatan, misalnya mesin. Kegiatan yang mengolah bahan mentah, baku, barang setengah jadi, dan barang jadi menjadi barang yang nilainya tinggi untuk penggunaannya (Moeliono 2008,534).

Badan Pusat Statistik (BPS) mendefinisikan Industri Kecil dan Menengah (IKM). Industri kecil merupakan suatu kegiatan ekonomi yang melakukan kegiatan mengubah barang dasar menjadi barang jadi/setengah jadi dan atau barang yang kurang nilainya menjadi barang yang lebih tinggi nilainya, yang memiliki tenaga kerja sebanyak 5-19. Sedangkan Industri menengah merupakan suatu kegiatan ekonomi yang melakukan kegiatan mengubah barang dasar menjadi barang jadi/setengah jadi dan atau barang yang kurang nilainya menjadi barang yang lebih tinggi nilainya, yang memiliki jumlah tenaga kerja sebanyak 20-99 orang. Berikut merupakan 10 provinsi dengan jumlah industri kecil menengah terbanyak pada tahun 2020 dapat dilihat pada grafik Gambar IV.1



GAMBAR I. 1

Grafik Jumlah Industri Kecil dan Menengah Terbanyak (2020)

Pabrik Kerupuk Jaja Raharja merupakan salah satu IKM yang bergerak di bidang pengolahan makanan. Pabrik Kerupuk Jaja Raharja berdiri sejak tahun 2002 dan berlokasi di kabupaten Pasuruan provinsi Jawa Timur. Pabrik Jaja Raharja didirikan atas dasar keinginan sendiri untuk

memproduksi dan menjual hasil produksinya sendiri. Pabrik Kerupuk Jaja Raharja memproduksi penjualan kerupuk matang dan mentah. Jenis kerupuk yang di produksi diantaranya kerupuk oval, kerupuk uyel, dan kerupuk bulat. Bahan baku yang digunakan untuk membuat kerupuk tersebut diantaranya ada tepung terigu, tepung tapioka, garam, lada, bawang putih dan lain-lain. Untuk penjualannya pabrik kerupuk Jaja Raharja menggunakan hanya sistem reseller dan delivery. Sistem reseller adalah orang yang menjual kemabali produk dari Pabrik Kerupuk Jaja Raharja. system delivery Pabrik Kerupuk Jaja Raharja menjual produknya kepada pelanggan bisnis. Pabrik Kerupuk Jaja Raharja juga menyuplai kerupuk kepada pedagang kerupuk keliling/ reseller untuk dijual kepada pelanggan. Pada saat ini Pabrik Kerupuk Jaja Raharja mengalami permasalahan berupa menurunnya pendapatan. Berikut merupakan grafik pendapatan Pabrik Kerupuk Jaja Raharja dari tahun 2017 hingga tahun 2021 dapat di lihat pada Gambar I.3



GAMBAR I. 2

Grafik Pendapatan Pabrik Kerupuk Jaja Raharja

Terdapat beberapa faktor permasalahan yang dapat diidentifikasi sebagai penyebab penurunan penjualan Pabrik Jaja Raharja. Yang pertama dari sisi metode/proses, Pabrik kerupuk Jaja Raharja menjual 3 jenis produk kerupuk yaitu kerupuk uyel, oval, dan bulat, yang dimana dari ketiga jenis kerupuk tersebut memiliki varian rasa yang cenderung sama. Sehingga hal ini dapat membuat konsumen merasa bosan dengan varian rasa produk yang terdapat pada Pabrik Kerupuk Jaja Raharja. Selain itu sistem penjualan produk pada Pabrik Kerupuk Jaja Raharja masih dilakukan secara manual dimana konsumen dapat membeli lewat reseller atau datang langsung ke pabrik. Pabrik Jaja Raharja tidak memanfaatkan penjualan melalui social media, yang dimana dapat meningkatkan jaringan pemasaran produk kerupuk pada Pabrik Kerupuk Jaja Raharja. Hal ini mengakibatkan penjualan produk kerupuk Pabrik Kerupuk Jaja Raharja tidak maksimal dalam menjangkau para konsumen nya.

Faktor kedua ada adalah people, semenjak terjadinya pandemi Covid-19, Pabrik Kerupuk Jaja Raharja melakukan pengurangan Sumber Daya Manusia, yang sebelumnya terdapat 16 Sumber Daya Manusia pada Pabrik Kerupuk Jaja Raharja, dan setelah pandemi Sumber Daya manusia pada Pabrik Kerupuk Jaja Raharja terkena efesiensi sehingga menyisakan 12 Sumber Daya Manusia pada pabrik, yang mengakibatkan terbatasnya tenaga kerja pada setiap bagian proses produksi, sehingga tidak dapat maksimal dalam melakukan proses produksi. Rp0 Rp500.000.000 2017 2018 2019 2020 2021 2022 Grafik Pendapatan Pabrik Kerupuk Jaja ... Pendapatan (Rp) Faktor terakhir yaitu Promotion. Pabrik Kerupuk Jaja Raharja

hanya mengandalkan Word to Mouth (WOM) melalui reseller dan pelanggan bisnis, sehingga Pabrik Kerupuk Jaja Raharja kurang maksimal dalam memasarkan produknya. Hal ini mengakibatkan minimnya informasi terkait produk kerupuk yang ditawarkan oleh Pabrik Kerupuk Jaja Raharja

II. KAJIAN TEORI

A. Business Model Canvas

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012) Business Model Canvas adalah bahasa yang sama untuk menggambarkan, memvisualisasikan, menilai dan mengubah model bisnis. Konsep ini dapat membuat perusahaan dapat mendeskripsikan dan menggambarkan model dari bisnis yang dijalankan secara sederhana untuk kemudian memanipulasinya sesuai dengan kondisi perusahaan dan menghasilkan alternative strategi baru. Terdapat 9 blok yang elemen ya ada pada bisnis model canvas yaitu:

1. Key Activities

Key Activities menggambarkan aktivitas utama yang dilakukan oleh sebuah perusahaan. *Key Activities* ini merupakan aktivitas utama dan aktivitas yang paling penting dilakukan oleh sebuah perusahaan. *Key Activities* ini berjalan dengan didukung oleh cost structure dan revenue stream, karena untuk menjalankan sebuah aktivitas pastinya membutuhkan pengeluaran untuk mendapatkan pendapatan.

2. Key Partnership

Key Partnership merupakan mitra yang bekerja sama dengan sebuah perusahaan untuk menjalankan perusahaan tersebut, *key partnership* ini digunakan sebuah perusahaan untuk memperluas bisnisnya dan untuk mendapatkan sumberdaya bagi perusahaannya.

3. Key Resource

Key Resource merupakan sumber daya penting yang dimiliki oleh sebuah perusahaan. *Resource* diantaranya yaitu asset, sumber daya manusia, merk perusahaan dan lain-lain. Aset penting ini dapat membantu perusahaan untuk mencapai *value proposition*.

4. Cost Structure

Cost structure merupakan semua pengeluaran yang dikeluarkan oleh sebuah perusahaan untuk mengoperasikan model bisnisnya. *Cost structure* juga mencakup pengeluaran yang dikeluarkan untuk melakukan *key activities* dan *key resource*.

5. Value Proposition

Value Proposition merupakan nilai yang bersifat unik atau membedakan satu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Dengan *value proposition* ini kita dapat mengetahui hal apa saja yang dibutuhkan oleh pelanggan. Nilai yang ditawarkan oleh perusahaan haruslah inovatif.

6. Customer relationships

Customer Relationship merupakan suatu cara perusahaan untuk membangun ikatan dengan konsumen nya. Jika hubungan dengan pelanggan tetap terjaga maka sebuah perusahaan akan mendapatkan keuntungan yang besar dalam segi bisnis.

7. Channel

Channel merupakan gambaran bagaimana sebuah perusahaan berkomunikasi dengan segmen pelanggannya dan menjangkau mereka untuk memberikan *value proposition* yang dimiliki. *Channel* juga merupakan bagaimana cara perusahaan menyampaikan penawaran *value* ke konsumen, mencakup distribusi dan penjualan.

8. Customer Segment

Suatu perusahaan harus memutuskan mana yang dan segmen mana yang diabaikan, dengan menentukan segmen pasar yang diinginkan, sebuah perusahaan dapat berfokus untuk mentargetkan penjualan pada segmen yang diinginkan, *customer segment* ini juga menentukan segmen mana yang akan perusahaan layani dan mana yang berada diluar jangkauan perusahaan.

9. Revenue Streams

Revenue Stream menggambarkan uang tunai yang dihasilkan atau pendapatan yang didapatkan oleh sebuah perusahaan dari setiap segmen pelanggannya. *Revenue Stream* merupakan hal yang vital bagi sebuah perusahaan.

B. Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan salah satu komponen penting dalam manajemen strategi. Analisis Swot ini mencakup faktor intern perusahaan. Dimana nantinya akan menghasilkan profil perusahaan sekaligus memahami dan mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan organisasi. Kelemahan dan kekuatan ini kemudian akan di bandingkan dengan ancaman eksternal dan peluang sebagai dasar untuk menghasilkan opsi atau alternatif strategi lain.

Pengertian SWOT adalah proses identifikasi berbagai faktor yang dilakukan secara sistematis agar bisa merumuskan strategi organisasi dengan tepat. Analisis dilakukan berdasarkan logika yang bisa mengoptimalkan kekuatan atau *Strengths* serta peluang atau *Opportunities*. Tapi secara beriringan, analisis ini juga harus bisa meminimalkan ancaman atau *Threats* dan kelemahan atau *Weaknesses* (Rangkuti, 1997).

Analisis SWOT merupakan suatu metode untuk menggambarkan kondisi dan mengevaluasi suatu masalah, proyek atau bisnis yang berdasarkan faktor internal dan eksternal yaitu *strength*, *opportunities*, *weaknesses*, *threat* (Robinson dan Perarce, 1997).

1. Kekuatan (Strength)

Kekuatan (Strength) merupakan sumber daya keterampilan atau keunggulan lain relative terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani oleh perusahaan atau organisasi. Kekuatan adalah kompetensi khusus yang memberikan keunggulan komparatif bagi perusahaan dipasar. Kekuatan dapat terkandung dalam daya keuangan, citra, kepemimpinan pasar, hubungan pembeli dengan pemasok, dan faktor-faktor lain.

Faktor-faktor kekuatan yang dimiliki oleh suatu perusahaan atau organisasi adalah kompetensi khusus yang terdapat dalam organisasi yang berakibat pada pemilikan keunggulan komparatif oleh unit usaha di pasaran. Dikatakan demikian karena suatu bisnis memiliki sumber keterampilan, produk andalan dan sebagainya yang membuatnya lebih kuat daripada pesaing dalam memuaskan kebutuhan pasar yang

sudah direncanakan akan dilayani oleh satuan usaha yang bersangkutan.

2. Kelemahan (Weakness)

Kelemahan (Weakness) merupakan keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan, dan kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja egektif perusahaan atau organisasi. Fasilitas, atau sumber daya keuangan, kapabilitas manajemen, keterampilan pemasaran, citra merek dapat merupakan sumber kelemahan.

Faktor-faktor kelemahan, jika berbicara tentang kelemahan yang terdapat dalam suatu perusahaan, yang dimaksud ialah keterbatasan atau kekurangan dalam hal sumber, keterampilan dan kemampuan yang menjadi penghalang serius bagi penampilan kinerja oerorganisasi yang memuaskan. Dalam praktek, berbagai keterbatasan dan kekuarangan kemampuan tersebut bisa terlihat dari sarana dan prasarana yang dimiliki, kemamouan manajerial yang kurang mumpuni, keterampilan pemasaran yang tidak sesuai dengan tuntutan pasar, produk yang tidak atau kurang diminati oleh para pengguna atau calon pengguna dan tingkat perolehan keuntungan yang kurang memadai.

3. Peluang (Opportunities)

Peluang (Opportunities) merupakan situasi penting yang menguntungkan dalam perusahaan atau organisasi. Kecenderungan-kecenderungan penting penting merupakan salah satu sumber peluang. Identifikasi segmen pasar yang tadinya terabaikan, perubahan pada situasi persaingan atau peraturan, perubahan teknologi, serta membaiknya hubungan dengan pembeli atau pemasok dapat memberikan peluang bagi perusahaan atau organisasi.

4. Ancaman (Threats)

Ancaman (Threat) merupakan situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan atau organisasi. Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang yang diinginkan organisasi. Dengan masuknya pesaing baru, lambatnya pertumbuhan pasar, meningkatnya kekuatan dalam tawar-menawar pembeli atau pemasok penting, perubahan teknologi serta peraturan baru atau direvisi dapat menjadi ancaman bagi keberhasilan perusahaan. Ancaman merupakan kebalikan dari pengertian peluang, dengan demikian dapat dikatakan bahwa ancaman adalah faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan bagi suatu satuan bisnis, jika tidak diatasi, ancaman akan menjadi ganjalan bagi satuan bisnis yang bersangkutan baik untuk masa sekarang atau masa depan.

III. METODE

Pada pembuatan penelitian ini difokuskan untuk menghasilkan perbaikan usulan model bisnis untuk Pabrik Kerupuk Jaja Raharja. Terdapat beberapa tahapan yang dilakukan untuk merancang usulan model bisnis pada Pabrik Kerupuk Jaja Raharja .meliputi tahapan pertama yakni dengan mengumpulkan data internal dan eksternal perusahaan meliputi data model bisnis eksisting, customer profile serta data lingkungan bisnis yang didapatkan dengan melakukan wawancara oleh pihak perusahaan, kemudian untuk mendapatkan data

customer profile dilakukan dengan melalui wawancara kepada pelanggan dari Pabrik Kerupuk Jaja Raharja, serta data analisis lingkungan bisnis perusahaan dengan berdasarkan studi literatur serta jurnal. Setelah tahap pertama diikuti dengan tahap selanjutnya yakni pengolahan data dengan analisis SWOT berdasarkan data internal dan eksternal yang telah dikumpulkan. Kemudian tahap yang ketiga yakni pengolahan data dengan analisis SWOT berdasarkan data internal dan eksternal yang telah dikumpulkan. Kemudian tahap yang ketiga yakni dengan membuat kuesioner untuk dibagikan kepada pihak perusahaan untuk melakukan perhitungan skor pada setiap SWOT yang telah dianalisis.

Setelah pembagian kuisisioner dan perhitungan skor maka langkah keempat yakni pengaplikasian ke matriks TOWS yaitu dengan menyesuaikan kepada kondisi eksternal perusahaan kemudian dapat memberikan strategi usulan untuk perusahaan. setelah itu yakni merancang value map berdasarkan strategi bisnis tersebut, serta melakukan penyesuaian antara value map dengan customer profile pada bagian value proposition canvas yang akan menjadi fit customer profile. Dan tahap yang terakhir yakni dengan merancang model bisnis usulan berdasarkan data yang telah diolah.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Rancangan *Business model canvas* usulan pada Pabrik Kerupuk Jaja Raharja didapatkan dari hasil analisis SWOT, perancangan usulan strategi dengan matriks TOWS, *customer profile*, *business model environment*, serta hasil perancangan *value proposition canvas* dan *fit customer profile* dengan *value proposition canvas*. Berikut merupakan *business model canvas* usulan pada Pabrik Kerupuk Jaja Rahrja dapat di lihat pada Gambar IV.

Business Model Canvas		Designed for: Pabrik Kerupuk Jaja Rat	Designed by: Ramadhan Firdaus	Date: 06/07/22	Version:
Key Partners	Key Activities	Value Propositions	Customer Relationships	Customer Segments	
- Restoran / Warung - Supplier Candi - Supplier Kayu Bakul - Platform penjualan online	- Pengolahan alat dan bahan baku produksi - Pembelian bahan baku - Produk kerupuk - Tanpa bahan pengawet - Kerupuk yang bervariasi rasa dan variasi jenis dan	- Bahan baku yang berkualitas - Rasa yang gurih dan lezat - Tanpa bahan pengawet - Kerupuk yang bervariasi rasa dan variasi jenis dan	- Restoran / Warung - Diskon	- Warung kelontong - Warung - Restoran - Warung makan	
	Key Resources		Channels	Pelanggan Individu (20%) - Masyarakat Kabupaten dan Kota Prajurit - Ibu rumah tangga	
	- Suplier bahan - Bahan baku - Mesin produksi - Alat transportasi		- Word to Mouth - Restoran - Aplikasi whatsapp - Social media seperti Instagram - Digital Marketplace seperti shopee		
Cost Structure		Revenue Streams			
Operating Expenditure: pajak usaha, pembelian plastik, biaya listrik, air, akomodasi, perawatan mesin, dan bahan baku seperti tepung, minyak goreng, garam, bumbu penyedap		Penjualan langsung pada konsumen yang bersedia membeli seperti restoran, warung makan, dan warung kelontong			
Capital Expenditure: Tanah dan bangunan pabrik, mesin pembuat adonan, mesin pencetak kerupuk, dan alat pengorengan					

Gambar IV. 1
Model Bisnis Usulan

Business model canvas usulan yang telah dirancang didapatkan penambahan serta peningkatan pada beberapa blok meliputi blok customer segment yakni penambahan partner kerja seperti restoran, dan warung makan, blok value proposition yakni produk kerupuk yang halal dan bervariasi rasa dan jenis, blok channels yakni penambahan social media baru seperti Instagram, facebook, dan penambahan *digital marketplace* seperti shopee dan Lazada, blok key activities yakni peningkatan produk dengan adanya *value proposition baru* dan peningkatan promosi dengan menggunakan *social media* dan *digital marketplace*, blok

key resource Penambahan sumber daya manusia pada bagian produksi, blok key partnership yakni penambahan dengan bekerja sama dengan *platform* penjualan *online* seperti shopee dan Lazada, blok cost structure yakni Operating Expenses (OPEX) yakni penambahan gaji pegawai.

A. Validasi Hasil Rancangan

Tahap validasi merupakan tahap yang menampilkan setidaknya hal-hal untuk memperoleh umpan balik dari stakeholder terkait dengan hasil rancangan. Umpan balik stakeholder perlu diperoleh untuk melihat apakah hasil rancangan telah sesuai untuk menyelesaikan permasalahan yang telah dikaji dan memungkinkan untuk di implementasikan. Validasi dilakukan dengan berdiskusi dengan pemilik Pabrik Kerupuk Jaja Raharja untuk mendapatkan umpan balik serta memastikan usulan dapat diterima dan diimplementasikan.

B. Validasi Hasil Rancangan

Validasi hasil rancangan *Business Model Canvas* usulan dilakukan dengan berdiskusi dengan pengelola Pabrik Kerupuk Jaja Raharja. Diskusi dilakukan untuk menyampaikan hasil rancangan *Business Model Canvas* usulan serta mendapatkan umpan balik dari Pabrik Kerupuk Jaja Raharja. Umpan balik tersebut terutama terkait *feasibility* model bisnis yang diusulkan Model bisnis baru membutuhkan tambahan seperti, *social media* dan *platform* penjualan online, *digital marketplace*, dan penambahan pegawai pada bagian proses produksi.

V. KESIMPULAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilaksanakan, dapat disimpulkan bahwa pada penelitian ini mengusulkan evaluasi model bisnis pada Pabrik Kerupuk Jaja Raharja dengan menggunakan metode *Business Model Canvas*. Hasil rancangan yang dilakukan didapatkan melalui beberapa proses pengumpulan data seperti pengumpulan data model bisnis eksisting perusahaan, data *customer*, dan analisis lingkungan bisnis. Kemudian data tersebut diolah menggunakan analisis SWOT guna mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman pada perusahaan. lalu merancang strategi usulan yang digunakan untuk pembentukan *Business model canvas* usulan.

C. Saran

Tugas akhir ini berfokus pada perancangan model bisnis dengan mengidentifikasi bagaimana setiap elemen bisnis yang sedang berjalan. untuk tugas akhir berikutnya dapat memperhitungkan aspek biaya dari usulan yang telah di rancangan agar model usulan dapat lebih mudah untuk diimplementasikan.

Pabrik Kerupuk Jaja Raharja diharapkan dapat mengimplementasikan hasil evaluasi dan perancangan model bisnis yang baru agar dapat terus mengembangkan

dan meningkatkan bisnis serta dapat bersaing dengan pesaing bisnis.

REFERENSI

- A. Osterwalder and Y. Pigneur, *Business Model Generation*, Canada: John Wiley & Sons, Inc., 2010.
- Babii landasanteori - Politeknik NSC surabaya repository. (n.d.). Retrieved January 18, 2022, from <http://repository.nscpolteksby.ac.id/337/5/BAB%20II.pdf>
- Das, K., Gryseels, M., Sudhir, P., and Tan, K. T. 2016. "Unlocking Indonesia's Digital Opportunity," *McKinsey & Company* (October), pp. 1–28.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., & Papadacos, P. (2014). *Value Proposition Design*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Permana, A. (2021). *Intisari Value Proportion Design: Referensi*(Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Greg Bernarda & Alan Smith (2014) *Value Proposition Design*, John Wiley & Sons, inc..). <https://doi.org/10.31219/osf.io/vxqgs>.
- Populix. (2021, December 27). *Pengertian marketing mix, Fungsi Dan Contoh penerapannya*. Populix. Retrieved January 18, 2022, from [https://www.info.populix.co/post/marketing-mixadalah#:~:text=Menurut%20Kotler%20Armstrong%20\(1997\)%2C,mencap](https://www.info.populix.co/post/marketing-mixadalah#:~:text=Menurut%20Kotler%20Armstrong%20(1997)%2C,mencap)
- ai%20target%20market%20yang%20diinginkan.
- RangkaiBasa. (2018, Februari). *Kajian Literatur Tentang Bisnis Model*. Retrieved from Rangkai Basa: <http://www.rangkaibasa.com/kajian-literatur-tentangbisnis-model/>
- Yin, R. K. 2018. *Case Study Research and Applications: Design and Methods*, (6th ed.), Los Angeles: SAGE Publications.
- Strategi Pengembangan Bisnis Dengan metode business model canvas.pdf - jurnal teknik industri vol 18 no.02 agustus 2017 pp 113-120 ISSN 1978-1431 print: 45 Course hero. *Jurnal Teknik Industri Vol 18 No.02 Agustus 2017 pp 113- 120 ISSN 1978-1431 print | Course Hero*. (n.d.). Retrieved January 18, 2022, from <https://www.coursehero.com/file/53332429/StrategiPengembangan-Bisnis-Dengan-Metode-Business-Model-CanvaS>
- Universitas Kristen Petra - dewey.petra.ac.id. (n.d.). Retrieved January 18, 2022, from https://dewey.petra.ac.id/repository/jiunkpe/jiunkpe/s1/mbis/2016/jiunkpeis-s1-2016-31413157-39134-resource_based-references.pdf
- Yonaldi, S., *Kewirausahaan Bagi industri kecil menengah di Kota Padang Dalam Rangka peningkatan Kemampuan Manajemen Dan Perluasan pasar. Jurnal Pengabdian kepada Masyarakat DEWANTARA*. Available at: <http://ojs.unitas-pdg.ac.id/index.php/jpmd/article/view/319> [Accessed September 13, 2022]...