

Strategi Pengembangan Bisnis Menggunakan *Business Model Canvas* Dan Analisis SWOT (Studi Kasus: PT Auto Family Jaya)

Parulian Paulus¹, Lia Yuldinawati²

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

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

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengembangkan model bisnis dengan menggunakan pendekatan *business model canvas* dan analisis SWOT untuk memperoleh strategi baru terhadap sembilan blok *business model canvas* pada usaha bengkel reparasi yaitu Auto Family Jaya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Penelitian ini menggunakan teknik analisis data dengan melakukan pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian ini adalah mengetahui gambaran model bisnis dengan menggunakan pendekatan *business model canvas* Auto Family Jaya, hasil analisis SWOT dan matriks SWOT terhadap sembilan blok *business model canvas* yang meliputi *customer segment*, *value proposition*, *channels*, *customer relationships*, *revenue streams*, *key resources*, *key activities*, *key partnerships*, dan *cost structures*, dan hasil rekomendasi strategi baru untuk mengembangkan strategi pada *business model canvas* Auto Family Jaya.

Kata Kunci: pengembangan bisnis, *business model canvas*, analisis SWOT

Abstract

The purpose of this research is to develop a business model using a business model canvas approach and SWOT analysis to obtain a new strategy for the nine blocks of the business model canvas in the repair shop business, namely Auto Family Jaya. This research uses a qualitative approach, with data collection techniques through observation, interviews, and documentation. This research uses data analysis techniques by collecting data, reducing data, presenting data, and drawing conclusions. The results of this study are to determine the description of the business model using the Auto Family Jaya business model canvas approach, the results of the SWOT analysis and SWOT matrix on the nine blocks of the business model canvas which include customer segments, value propositions, channels, customer relationships, revenue streams, key resources, key activities, key partnerships, and cost structures, and the results of new strategy recommendations for developing strategies on the Auto Family Jaya business model canvas.

Keywords-business development, *business model canvas*, SWOT analysis

I. PENDAHULUAN

Salah satu sektor industri yang berkembang di Indonesia adalah industri otomotif. Industri otomotif merupakan salah satu sektor yang juga memiliki kontribusi besar bagi perekonomian nasional. Industri otomotif terbukti dapat membangun banyak industri lain melalui permintaan bahan baku, komponen dan bahan pendukung lainnya. Peningkatan daya beli masyarakat terhadap kendaraan bermotor merupakan salah satu tanda bahwa industri otomotif berkembang. Data peningkatan penjualan kendaraan roda empat di Indonesia yang mengalami pertumbuhan berdasarkan pada data Gabungan Industri Kendaraan Bermotor Indonesia (GAIKINDO). Gaikindo menjelaskan “Kinerja penjualan mobil *wholesales* di dalam negeri pada Mei 2023 juga naik sebesar 65,15% (year-on-year/yoy). Secara total, penjualan mobil *wholesales* di pasar domestik sepanjang Januari – Mei 2023 tercatat mencapai 423.404 unit, sedangkan periode yang sama tahun lalu hanya 396.120 unit.

Semakin meningkatnya jumlah kendaraan di Indonesia sangat membuka peluang usaha bengkel reparasi. Peluang usaha bengkel reparasi ditandai dengan peningkatan jumlah kendaraan di Indonesia sehingga banyak pemilik kendaraan yang ingin mempercantik, memperbaiki, hingga modifikasi kendaraannya. Bengkel reparasi merupakan usaha yang menyediakan jasa perbaikan dan pengecatan bodi kendaraan. Berdasarkan data Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu, terhitung sejak Maret 2023 Kota Bandung memiliki jumlah usaha bengkel reparasi berjumlah 229 usaha. Jika dikelompokkan berdasarkan jenis perusahaan dengan berbadan usaha PT Perorangan, terdapat 11 usaha pada jasa perbaikan kendaraan dan pengecatan kendaraan.

Salah satu bengkel reparasi di Kota Bandung yang memiliki badan usaha PT Perorangan adalah Auto Family Jaya. Auto Family Jaya menyediakan jasanya terhadap pelanggan yang memiliki keluhan terhadap kendaraannya seperti penyok, baret, keropos, dan cat pada bodi kendaraan yang pudar. Auto Family Jaya didirikan oleh Bapak Andrey Ramadi yang berdiri sejak 15 Juni 2020. Auto Family Jaya beberapa kali berpindah lokasi, namun saat ini

Auto Family Jaya berlokasi di Jalan Otto Iskandardinata No.467a, Pungkur, Kec. Regol, Kota Bandung, Jawa Barat dan buka setiap hari pada pukul 08.00 – 17.00 WIB.

Banyaknya pelaku usaha jasa khususnya pada usaha bengkel reparasi, membuat para pelaku usaha tersebut harus meningkatkan dan melakukan pengembangan usaha dengan menggunakan strategi dan inovasi bisnis untuk dapat bertahan dan bersaing dengan kompetitor. Inovasi model bisnis dalam perusahaan sangatlah penting karena dalam mencapai sebuah kesuksesan saat ini atau di masa depan. Inovasi model bisnis merupakan sebuah konsep untuk mengetahui model bisnis dengan cara menciptakan nilai yang baru, inovasi model bisnis kemudian dipahami sebagai alat yang memiliki nilai untuk menengahi antara inovasi pengembangan teknologi dan inovasi dalam menciptakan nilai ekonomi dalam mengembangkan dan memasarkan produknya. Hal tersebut dikemukakan oleh Chesbrough (dalam Hermawan, 2013). Pemilihan model bisnis juga harus disertai dengan strategi yang dapat membantu perusahaan dalam mencapai kesuksesan. Model bisnis adalah sebuah penjelasan mengenai bagaimana suatu bisnis dapat memperoleh keuntungan. Menurut Osterwalder & Pigneur (2010) model bisnis menjelaskan secara rasional tentang bagaimana suatu organisasi menciptakan, memberikan dan menghasilkan nilai. Salah satu model bisnis yang sering digunakan sebuah perusahaan adalah *Business Model Canvas* (BMC). *Business Model Canvas* merupakan strategi yang disusun dengan tujuan untuk menjabarkan ide dan konsep bisnis ke dalam bentuk visual. *Business Model Canvas* (BMC) merupakan suatu strategi yang digunakan untuk dapat membuat perusahaan memahami strategi dalam menjalankan bisnis mulai dari melihat Sembilan blok, yaitu *customer segment*, *value proposition*, *channels*, *customer relationships*, *revenue streams*, *key resources*, *key activities*, *key partnerships*, dan *cost structures*.

Berdasarkan uraian tersebut, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui model bisnis Auto Family Jaya menggunakan pendekatan *business model canvas*, kemudian dilakukan analisis SWOT terhadap *business model canvas* untuk memberikan rekomendasi terhadap model bisnis yang baru. Dengan demikian, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Strategi Pengembangan Bisnis Menggunakan *Business Model Canvas* Dan Analisis SWOT (Studi Kasus PT Auto Family Jaya)**”.

II. TINJAUAN LITERATUR

A. Manajemen Strategi

Menurut Pearce & Robinson (dalam Anggadwita et al., 2019, hlm. 690) manajemen strategi merupakan kumpulan dari suatu keputusan dan tindakan yang menandatangani formulasi dan penerapan rencana yang disusun untuk mencapai tujuan dari suatu organisasi atau perusahaan. Sofyan (2015, hlm. 4) manajemen strategi merupakan suatu tahapan untuk mengambil sebuah keputusan dengan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki oleh suatu perusahaan yang memungkinkan untuk menyesuaikan kondisi lingkungan perusahaan yang berubah-ubah.

B. Model Bisnis

Timmers (1998) mendefinisikan bahwa “Model bisnis adalah arsitektur aliran produk, layanan, dan informasi, termasuk deskripsi berbagai pelaku usaha dan perannya; gambaran potensi manfaat bagi berbagai pelaku usaha; dan penjelasan tentang sumber pendapatan”. Menurut Moriss (dalam Disa, 2015, hlm. 263) model bisnis merupakan sebuah strategi yang saling terkait dalam menciptakan keunggulan kompetitif di pasar ataupun persaingan serta menentukan variabel dalam bidang strategi bisnis, ekonomi dan arsitektur.

C. *Business Model Canvas*

Business Model Canvas (BMC) merupakan salah satu strategi yang populer atau sering digunakan dalam menganalisis strategi bisnis. *Business Model Canvas* adalah sebuah strategi yang digunakan untuk menggambarkan sebuah model bisnis dengan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi atau perusahaan dapat menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai. Hal ini dikemukakan oleh Osterwalder dan Pigneur (dalam Ramantoko, 2019, hlm. 1061). Dalam *Business Model Canvas* (BMC) terdapat 9 blok yaitu *customer segment*, *value proposition*, *channels*, *customer relationships*, *revenue streams*, *key resources*, *key activities*, *key partnerships*, dan *cost structures*.

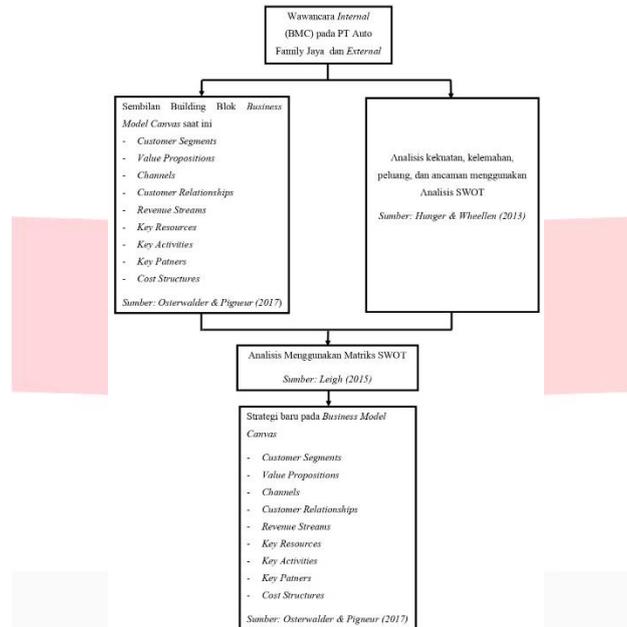
D. Analisis SWOT

SWOT merupakan kepanjangan dari *Strengths* (kekuatan), *Weakness* (kelemahan), *Opportunity* (peluang), dan *Threats* (ancaman). Analisis SWOT merupakan alat bantu yang digunakan untuk mengevaluasi persaingan yang kompetitif serta digunakan untuk mengembangkan suatu strategi pada rencana yang telah disusun oleh perusahaan. Pada tahapan dalam melakukan analisis terhadap SWOT, diperlukan adanya data yang diperoleh dari pihak internal perusahaan terkait *Strengths* (kekuatan) dan *Weakness* (kelemahan), serta perlu dilakukan pengamatan eksternal terkait *Opportunities* (peluang) dan *Threats* (ancaman) yang kemungkinan terjadi pada perusahaan. (Fatimah, 2016).

E. Matriks SWOT

Hasil analisis SWOT yang diperoleh dapat menghasilkan perencanaan strategi baru melalui hasil analisis terhadap beberapa faktor yang meliputi *strengths* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunity* (peluang), dan *threats* (ancaman) (Fatimah, 2016). Analisis terhadap faktor-faktor *strengths* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunity* (peluang), dan *threats* (ancaman) diperoleh dari hasil analisis menggunakan metode matriks SWOT. Menurut David (2009) “Matriks SWOT adalah sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi: Strategi SO (kekuatan-peluang), Strategi WO (kelemahan-peluang), Strategi ST (kekuatan-ancaman), dan Strategi WT (kelemahan-ancaman)”.

F. Kerangka Pemikiran



Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran
Sumber: Olahan Penulis (2023)

III. METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Tabel 3. 1 Karakteristik Penelitian

No	Karakteristik Penelitian	Jenis penelitian
1	Berdasarkan Metode	Kualitatif
2	Berdasarkan Tujuan Penelitian	Dekriptif
3	Berdasarkan Unit Analisis	Organisasi
4	Berdasarkan Strategi	Studi Kasus
5	Berdasarkan Tipe Peyelidikan	Wawancara, Observasi, Dokumentasi
6	Berdasarkan Pendekatan Pengembangan Teori	Induktif
7	Berdasarkan Waktu Pelaksanaan	Cross Sectional
8	Pemilihan Sampel	Purposive Sampling

Sumber: Olahan Penulis (2023)

B. Variabel Operasional

Menurut Sugiyono (2016) menjelaskan bahwa operasional variabel adalah suatu seperangkat cara yang lengkap tentang apa yang harus diamati untuk mengukur suatu variabel atau sebuah konsep agar bisa menguji kesempurnaan. Operasional variabel pada penelitian ini menggunakan sembilan blok elemen pada *business model canvas* yang kemudian dikembangkan menjadi pertanyaan-pertanyaan yang dimodifikasi ke dalam bentuk pertanyaan wawancara. Pertanyaan wawancara pada *business model canvas* terhadap informan disarankan tidak bersifat untuk menyudutkan dan tidak memberikan ambiguitas serta berusaha menjadikannya sebagai sumber informasi (Renguti, 2019).

C. Narasumber

Narasumber pada penelitian ini adalah pihak internal DPMPTSP, pihak internal Auto Family Jaya, dan dua kompetitornya yaitu Panca Sinar Gemilang dan Das Auto Service. Pada situasi sosial penelitian ini, objek

penelitian yang ingin dipahami secara menyeluruh adalah aktivitas pelaku pada Auto Family Jaya. Situasi sosial pada penelitian ini antara lain:

1. Tempat: Subjek penelitian ini adalah Auto Family Jaya yang berlokasi di Jalan Ottoiskandardinata No. 486a, Regol, Kota Bandung, Jawa Barat.
2. Pelaku: Sumber informasi primer yang menjadi pelaku pada penelitian ini adalah Andrey Ramadi selaku Manajer dan Keuangan, Adhit Supriadi selaku Kepala Bengkel, Rinto selaku Pemasaran, dan Iyan Ruhiat selaku Mekanik.
3. Aktivitas: Fokus penelitian ini adalah aktivitas utama dan model bisnis pada Auto Family Jaya.

D. Teknik Pengumpulan dan Analisis Data

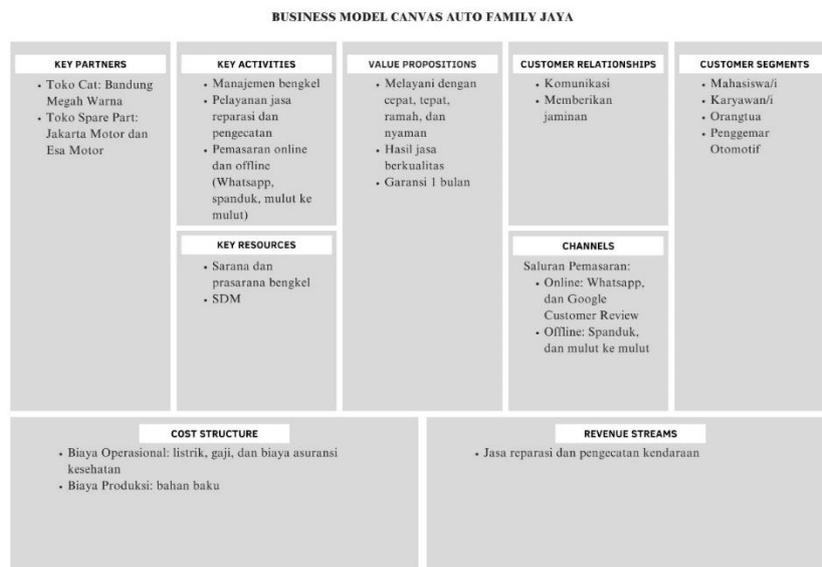
Teknik pengumpulan data pada penelitian ini bersumber dari data primer dan sekunder. Pada penelitian ini sumber data primer dapat dilihat dari observasi, wawancara, dan dokumentasi kepada pihak Auto Family Jaya mengenai variabel penelitian *Business Model Canvas*. Pada penelitian ini sumber data sekunder dapat dilihat dari laporan usaha Auto Family Jaya, laporan keuangan, arsip, studi literatur jurnal terkait penelitian, dan teori-teori pendukung pada penelitian.

Teknik analisis data merupakan sebuah proses dalam menyusun data secara terstruktur berdasarkan data yang didapatkan dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi dengan secara mendalam (Sugiyono, 2019). Teknik analisis data pada penelitian ini diantaranya adalah pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Wawancara dilakukan kepada empat pihak internal Auto Family Jaya, pihak kompetitor usaha yaitu Panca Sinar Gemilang, dan pihak kompetitor usaha yaitu Das Auto Service. Pada penelitian ini, tujuan dari analisis data pesaing adalah untuk membuat strategi pemasaran yang tepat dengan mengetahui kemampuan pesaing sehingga strategi yang dihasilkan lebih efektif dan tepat sasaran.

A. *Business Model Canvas* Auto Family Jaya



Gambar 4. 1 Gambaran *Business Model Canvas* Auto Family Jaya
Sumber: Olahan Penulis (2023)

B. Analisis SWOT

Analisis SWOT dapat dikombinasikan dengan *business model canvas* yang mana akan terfokus pada evaluasi terhadap 9 blok *business model canvas* diantaranya: *customer segment*, *value proposition*, *channels*, *customer relationships*, *revenue streams*, *key resources*, *key activities*, *key partnerships*, dan *cost structures* (Zarstrzhembsky, 2020). Tujuan kombinasi antara analisis SWOT terhadap 9 blok pada *business model canvas* adalah untuk mengoptimalkan kelebihan dan peluang yang dimiliki suatu bisnis dan dapat menghasilkan ide-ide baru berdasarkan 9 elemen pada *business model canvas* (Rahayu et al., 2022, hlm. 119). Dengan demikian, suatu perusahaan dapat mempertahankan keunggulan yang kompetitif dan dapat lebih berkembang.

Analisis SWOT dilakukan dengan mengidentifikasi faktor internal pada aspek kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*), serta mengidentifikasi faktor eksternal pada aspek peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*). Berikut hasil identifikasi SWOT terhadap *business model canvas* Auto Family Jaya.

1. Kekuatan (*Strength*)
 - a. Perusahaan memiliki saluran pemasaran (mulut ke mulut) dari kalangan penggemar otomotif.
 - b. Proses pengerjaan perbaikan kendaraan cepat dengan kualitas baik.
 - c. Perusahaan memiliki saluran pemasaran melalui *Google Customer Review* dan mulut ke mulut.
 - d. Perusahaan memberikan jaminan berupa garansi selama 1 bulan.
 - e. Perusahaan memiliki sumber pendapatan yang tetap.
 - f. Perusahaan memiliki SDM yang berpengalaman.
 - g. Perusahaan mengelola proses pengerjaan kegiatan usaha dengan baik.
 - h. Perusahaan memiliki hubungan dan perjanjian kerja sama dengan mitra bahan baku.
 - i. Biaya beban usaha yang dikeluarkan sedikit.

2. Kelemahan (*Weakness*)
 - a. Keterbatasan segmen pelanggan, segmen pelanggan hanya pada penggemar otomotif dengan mobil tertentu.
 - b. Sarana dan prasarana perusahaan belum memadai.
 - c. Saluran pemasaran *online* belum terintegrasi dengan baik, sehingga belum dapat menjangkau pelanggan baru.
 - d. Dalam meningkatkan penjualan jasa, perusahaan belum memanfaatkan *database* pelanggan atau calon pelanggan sepenuhnya.
 - e. Perusahaan belum memperluas partner kerja sebagai bentuk komunikasi pemasaran.
 - f. Perusahaan memiliki alat-alat yang kurang canggih.
 - g. Perusahaan tidak melakukan aktivitas pemasaran melalui digital.
 - h. Mitra kerja yang dimiliki belum begitu luas.
 - i. Tidak memperkirakan biaya yang harus dikeluarkan untuk memperbaiki kerusakan alat-alat bengkel.

3. Peluang (*Opportunities*)
 - a. Pertumbuhan penjualan mobil yang semakin meningkat
 - b. Pelanggan yang membutuhkan kendaraan sebagai transportasi sehari-hari.
 - c. Teknologi informasi digunakan untuk membantu memperkenalkan perusahaan.
 - d. Kendaraan yang memiliki kerusakan parah.
 - e. Terbukanya sumber pendapatan baru
 - f. Meningkatkan kualitas dan menambah SDM yang lebih berpengalaman.
 - g. Mengoptimalkan aktivitas pada *digital marketing*.
 - h. Perusahaan perlu melakukan perluasan kerjasama dengan pihak lain.
 - i. Perusahaan perlu melakukan optimalisasi promosi melalui saluran *online* dan *offline*.

4. Ancaman (*Threats*)
 - a. Perusahaan lain dengan segmen pelanggan yang sama.
 - b. Perusahaan lain yang memiliki sarana dan prasarana yang lebih memadai, terutama perusahaan yang lebih dahulu berdiri.
 - c. Pesaing memiliki kemampuan untuk membangun saluran yang kuat dan terintegrasi dengan memanfaatkan saluran komunikasi dan pemasaran *online*, yang memungkinkan mereka untuk mendapatkan lebih banyak calon pelanggan.
 - d. Perusahaan tidak memanfaatkan saluran komunikasi dan pemasaran yang tepat untuk mempertahankan hubungan baik dengan pelanggan, maka perusahaan berisiko dapat kehilangan pelanggan.
 - e. Perusahaan lain yang memiliki aktivitas selain jasa reparasi dan pengecatan kendaraan.
 - f. Perusahaan kompetitor yang memiliki jumlah pekerja lebih banyak dan alat-alat yang canggih.
 - g. Perusahaan kompetitor dengan pemasaran yang luas, sehingga kesulitan memperoleh pelanggan.
 - h. Perusahaan kompetitor yang kemitraannya lebih luas.
 - i. Mengeluarkan biaya besar untuk melakukan pembaruan pada alat-alat bengkel yang sebelumnya kurang canggih.

C. Matriks SWOT

Tujuan dari matriks SWOT adalah untuk mengembangkan dan menemukan strategi baru bagi suatu bisnis. Caranya adalah dengan mengembangkan empat jenis strategi yaitu Strategi SO (kekuatan-peluang), Strategi WO (kelemahan-peluang), Strategi ST (kekuatan-ancaman), dan Strategi WT (kelemahan-ancaman). Hasil analisis matriks SWOT Auto Family Jaya antara lain:

1. Strategi SO
 - a. (S2, S4, S6, S7-O2) Mempertahankan kualitas SDM

- b. (S1, S3, S7-O3) Pemanfaatan teknologi sebagai sarana pemasaran
- c. (S2, S3, S6, S7-O7) Mempertahankan manajemen bengkel

2. Strategi WO

- a. (W1, W2, W6, W9-O1) Meningkatkan sarana dan prasarana bengkel
- b. (W2, W4, W5, W7, W9-O5) Menambah sumber pendapatan baru melalui aktivitas bengkel
- c. (W1, W6, W7, W9-O6) Menambah SDM dan meningkatkan kualitasnya
- d. (W3, W4, W7-O9) Menerapkan *digital marketing*

3. Strategi ST

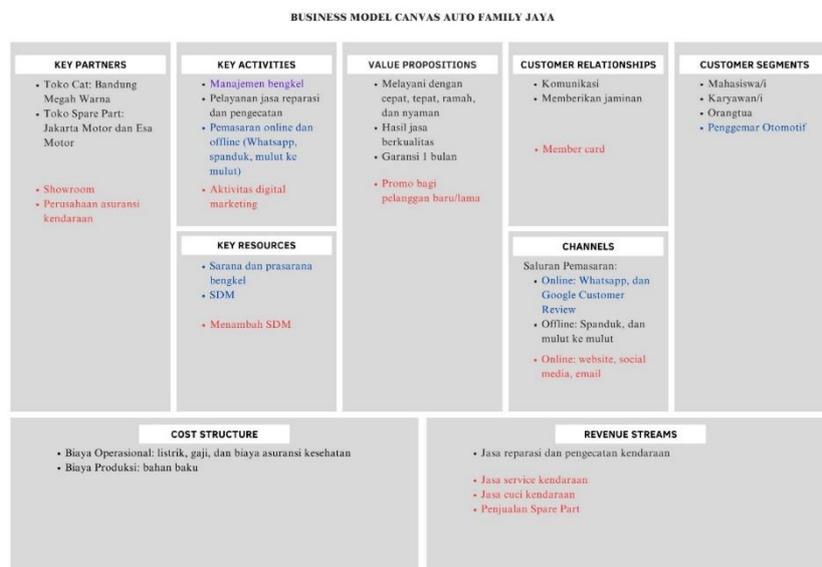
- a. (S1, S3-T1) Memperluas segmen pelanggan
- b. (S7, S8-T8) Memperluas kemitraan

4. Strategi WT

- a. (W4, W5, W7-T4) Membuat *member card*

D. Rekomendasi Strategi Baru *Business Model Canvas* Auto Family Jaya

Peneliti merekomendasikan beberapa tambahan pada blok *business model canvas* Auto Family Jaya. Rekomendasi strategi baru *business model canvas* Auto Family Jaya diperoleh dari hasil analisis matriks SWOT. Berikut gambar rekomendasi *business model canvas* baru Auto Family Jaya dengan catatan: **dipertahankan**, **ditingkatkan**, **diciptakan**.



Gambar 4. 2 *Business Model Canvas* Baru Auto Family Jaya
Sumber: Olahan Penulis (2023)

V. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa peneliti mengetahui gambaran model bisnis dengan menggunakan pendekatan *business model canvas* Auto Family Jaya, hasil analisis SWOT dan matriks SWOT terhadap sembilan blok *business model canvas* yang meliputi *customer segment*, *value proposition*, *channels*, *customer relationships*, *revenue streams*, *key resources*, *key activities*, *key partnerships*, dan *cost structures*, dan hasil rekomendasi strategi baru untuk mengembangkan strategi pada *business model canvas* Auto Family Jaya. Rekomendasi strategi diantaranya: (1) Meningkatkan sarana dan prasarana bengkel; (2) Menambah sumber pendapatan baru melalui aktivitas bengkel; (3) Menambah SDM dan meningkatkan kualitasnya; (4) Menerapkan *digital marketing*; (5) Memperluas segmen pelanggan; dan (6) Memperluas kemitraan.

B. Saran

1. Saran Bagi Auto Family Jaya

Berdasarkan kesimpulan dari penelitian, diberikan beberapa saran dari peneliti bagi Auto Family Jaya. Saran dari peneliti diantaranya adalah:

- a. Auto Family Jaya menggunakan hasil rekomendasi pengembangan bisnis menggunakan model *business model canvas* sebagai pertimbangan dalam menjalankan bisnis.

- b. Auto Family Jaya menggunakan hasil strategi pengembangan bisnis berdasarkan analisis SWOT sebagai saran pertimbangan dalam mengembangkan bisnis.
 - c. Auto Family Jaya menerapkan sistem *digital marketing* sebagai pemanfaatan untuk lebih menjangkau konsumen.
 - d. Auto Family Jaya meningkatkan penghasilan dengan menambah aktivitas bisnis.
2. Saran Bagi Peneliti Selanjutnya
 - a. Peneliti selanjutnya disarankan untuk membantu mengembangkan bisnis dengan menggunakan strategi pengembangan bisnis selain *Business Model Canvas*.
 - b. Peneliti selanjutnya disarankan untuk melakukan penelitian dengan menggunakan objek yang memiliki struktur organisasi, dan terdaftar pada dinas yang bersangkutan

REFERESI

- Anggadwita, G., Fitri, S. E., & Suyono, R. E. (2019). Strategy Development For Creating Competitive Advantages In Small And Medium Industries. *JAM: Journal Of Applied Management*, Vol. 17 No. 4. 1693-5241. <http://dx.doi.org/10.21776/ub.jam.2019.017.04.13>.
- David, F. (2009). *Manajemen Strategis: Konsep. Edisi Keduabelas*. Terjemahan. Jakarta: Salemba Empat
- Disa, A. A., Nurmalina, R., & Syuaib, M. F. (2017). Analysis Of Business Model Development Of Honey Products Using Business Model Canvas Approach. *International Journal Of Science And Research*, Vol. 6 No. 8, 2319-7064.
- Fatimah, F. N.D. (2016). *Teknik Analisis SWOT, Quadrant*, Jakarta.Hermawan, A., Pravitasari, R. J. (2013). *Business Model Canvas*. *Akselerasi.Id*.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Canvas*. (T. Clark, Ed.). New Jersey: john wiley & sons, inc.
- Rahayu, V.P. (2022). Analisis SWOT dan Business Model Canvas (BMC) Sebagai Solusi dalam Menentukan Strategi Pengembangan Usaha Kuliner.
- Ramantoko, G., Sitorus, P. M., & Widyanesti, S. (2019) Pilot Static Modeling Of Social Business: Case Of Kampong Jelekong In Bandung. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*.
- Rengkuti, F. (2019). *Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sofyan, I. (2015). *Manajemen Strategi*. Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif*. Bandung: CV Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Timmers, P. (1998). *Business Models for Electronic Markets*. *Electronic Markets*, 8(2), 3–8. <https://doi.org/10.1080/10196789800000016>.
- Zaratzhembzky, Z.A., & Abdullah. (2020). Analisis Strategi Pengembangan Bisnis Dengan Pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) & SWOT pada Usaha UMKM Dogdag Metalworks Di Bandung. *E-Proceeding of Management*. Vol.7, No.1.