

Perumusan Model Bisnis Mr. Mangkok Dalam Rangka Transformasi Digital

Cynthia Angela Hutapea¹, Sunu Puguh Hayu Triono²

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

² Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi & Bisnis, Universitas Telkom, Bandung, Indonesia sunupuguhht@telkomuniversity.ac.id²

Abstrak

Mr. Mangkok merupakan salah satu Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) yang bergerak dalam sektor *food beverage* (F&B) yang *authentic* dengan Bali serta berlokasi di daerah Telkom University. Dalam dunia bisnis, terdapat berbagai strategi yang digunakan perusahaan untuk menciptakan, mendistribusikan, dan mengoptimalkan nilai. Salah satu langkah penting yang dapat dilakukan untuk meningkatkan daya saing adalah dengan melakukan evaluasi terhadap model bisnis yang diterapkan.

Penelitian ini memiliki tujuan untuk memahami dan mengetahui pemetaan model bisnis yang diterapkan saat ini serta merumuskan rekomendasi model bisnis yang tepat bagi Mr. Mangkok menggunakan pendekatan *Business Model Canvas*.

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif yang menggunakan metode penelitian kualitatif dengan teknik wawancara, studi kepustakaan, dan dokumentasi. Langkah pertama dalam memetakan model bisnis saat ini adalah melakukan wawancara dan dokumentasi untuk mengumpulkan data yang relevan. Setelah itu, dilakukan penyusunan *Value Proposition Canvas* untuk menganalisis kebutuhan dan harapan pelanggan yang harus dipenuhi. Langkah berikutnya adalah menganalisis lingkungan bisnis untuk mengevaluasi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) internal Mr. Mangkok, serta peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dari lingkungan eksternal. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan evaluasi terkait rancangan model bisnis baru yang direkomendasikan untuk mendukung transformasi digital dan pertumbuhan keberlanjutan pada Mr. Mangkok dengan menggunakan *Business Model Canvas*.

Kata Kunci: *Business Model Canvas*, *Value Proposition Canvas*, Model Bisnis

I. PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan revolusi industri 4.0, transformasi digital merupakan salah satu faktor penting untuk meningkatkan daya saing dan efisiensi operasional pada industri makanan dan minuman (F&B). Teknologi digital ini akan mengubah cara perusahaan F&B beroperasi, menjalin hubungan dengan konsumen, serta mengelola bisnis secara keseluruhan. Transformasi digital dalam industri F&B mencakup berbagai aspek seperti penggunaan media sosial untuk promosi, integrasi sistem manajemen organisasi, ataupun pemanfaatan data analitik sehingga memahami perilaku konsumen.

Menurut Noviaristanti et al. (2023), media sosial berperan sebagai mediator antara perusahaan dan pemangku kepentingan serta mendemokratisasi proses komunikasi, sehingga menjadi sarana pemasaran yang cepat, praktis, dan efektif. Platform media sosial seperti TikTok dan Instagram telah menjadi sarana promosi yang lebih efektif untuk menjangkau konsumen, sedangkan aplikasi pengiriman makanan seperti GrabFood, GoFood, dan ShopeeFood berperan sebagai saluran utama bisnis F&B dalam memperluas akses pelanggan di era digital. Namun, semakin banyak pelaku usaha yang menggunakan platform digital ini maka persaingan semakin ketat juga. Perkembangan teknologi dan era digital dapat mendorong digitalisasi di banyak sektor bisnis (Danusaputro et al., 2024). Oleh karena itu, pelaku usaha F&B harus dapat beradaptasi serta terus berinovasi untuk tetap bersaing. Salah satu tantangan utama dalam transformasi digital adalah pemanfaatan teknologi secara optimal. Peluang yang ditawarkan teknologi seperti F&B akan memberikan pengalaman pelanggan yang lebih baik juga dan data digital yang terkumpul dari transaksi online akan digunakan dalam menganalisis tuntutan pelanggan sehingga bisnis dapat menawarkan produk yang relevan.

Mr. Mangkok adalah salah satu usaha yang bergerak di sektor F&B yang memiliki produk rice bowl dan berbagai jenis minuman sejak tahun 2017, berlokasi di daerah Telkom University. Mr. Mangkok memiliki masalah yang signifikan yang terkait dengan adanya kekurangan implementasi transformasi digital dalam operasional bisnisnya. Teknologi digital yang memiliki potensi dalam meningkatkan suatu efisiensi serta daya saing yang sudah pasti tetapi perusahaan merasa terjebak dalam cara-cara tradisional yang dapat menghambat perkembangan perusahaan.

Data penjualan Mr. Mangkok menunjukkan fluktuasi yang signifikan antara tahun 2020 sampai 2024 dengan penurunan pendapatan pada tahun tertentu. Salah satu faktor eksternalnya yaitu kondisi musiman, di mana mahasiswa sebagai segmen pasar utama pulang kampung selama masa liburan, sehingga menyebabkan penurunan volume pembelian. Selain itu, dari sisi internal rendahnya implementasi strategi transformasi digital guna menjangkau konsumen yang lebih luas sehingga meningkatkan keberlanjutan bisnis. Meskipun telah memiliki website dan akun media sosial, pemanfaatannya masih belum optimal. Website yang bersifat statis dan tidak *mobile-friendly* serta kurangnya pengelolaan di platform TikTok sehingga menyebabkan rendahnya visibilitas dan interaksi dengan pelanggan.

Penurunan pendapatan akibat faktor internal maupun eksternal mendorong Mr. Mangkok untuk melakukan inovasi pada model bisnis yang saat ini dijalankan, guna mengatasi permasalahan khususnya terkait pendapatan. Permasalahan bisnis ini dapat ditinjau dengan menggunakan *Business Model Canvas*. Menurut Hutamy et al. (2021) *Business Model Canvas* (BMC) merupakan alat strategi bisnis yang membantu pelaku usaha, khususnya di sektor bisnis online, dalam menghadapi berbagai permasalahan dan tantangan. Melalui BMC, pemilik usaha dapat melakukan evaluasi menyeluruh terhadap model bisnis yang dijalankan. Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan model bisnis Mr. Mangkok dengan menganalisis kondisi lingkungan bisnis guna memberikan rekomendasi model bisnis terbaik yang mendukung transformasi digital dan pertumbuhan berkelanjutan. Dengan penerapan *Business Model Canvas*, penelitian ini diharapkan mampu menghasilkan rekomendasi model bisnis, disertai penggunaan *Value Proposition Canvas* (VPC) untuk meningkatkan nilai pada model bisnis eksisting. Selain itu, dilakukan juga analisis lingkungan bisnis Mr. Mangkok untuk mengidentifikasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) yang ada.

II. TINJAUAN LITERATUR

A. Kerangka Teoritis

2.1.1 Manajemen Strategi

Manajemen strategi merupakan proses yang menetapkan tujuan, merencanakan strategi, serta mengalokasikan sumber daya sehingga tercapainya sasaran organisasi (Sudiantini et al., 2022). Sedangkan Amason et al. (2020) menyatakan manajemen strategi merupakan proses yang mengintegrasikan fungsi perusahaan dalam membuat tindakan sesuai dengan tuntutan pasar. Berdasarkan pandangan para ahli, dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi adalah proses perencanaan dan pengambilan keputusan yang bertujuan menyelaraskan tujuan perusahaan dengan kebutuhan pasar.

2.1.2 Model Bisnis

Model bisnis merupakan deskripsi mengenai bagaimana sebuah organisasi menciptakan, mendistribusikan, dan memanfaatkan nilai untuk mencapai tujuan operasionalnya. (Osterwalder & Pigneur, 2010). Sementara itu, Almi et al. (2021) menjelaskan bahwa model bisnis adalah kerangka kerja strategis yang dapat membantu perusahaan dalam menentukan tujuan, mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan serta menciptakan nilai kepada pelanggan sehingga adanya pengoptimalan keuntungan. Berdasarkan pandangan kedua ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa model bisnis adalah kerangka strategis yang menggambarkan bagaimana organisasi mengelola nilai yang diciptakan, didistribusikan, dan dimanfaatkan untuk mencapai tujuan operasional secara efektif serta mengoptimalkan keuntungan.

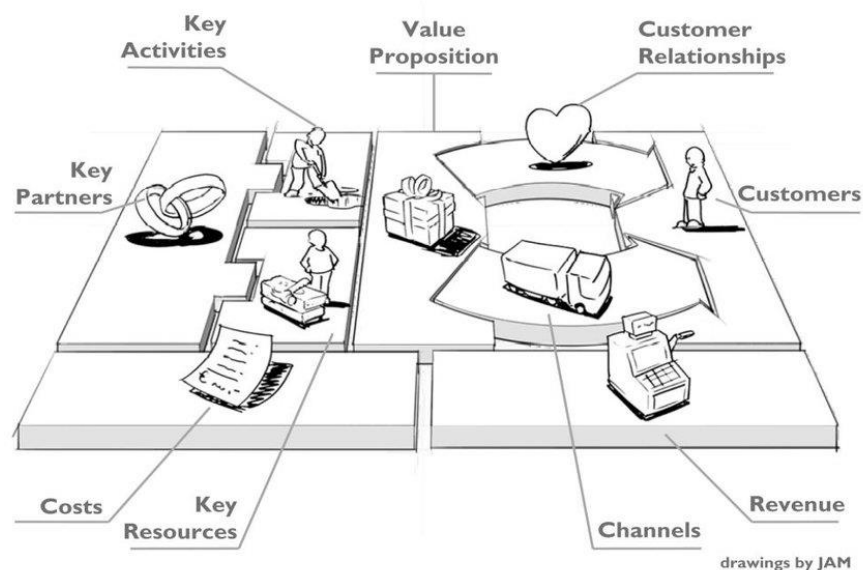
2.1.3 Transformasi Digital

Menurut Nasution et al. (2022) bahwa transformasi digital berperan strategis dalam menunjang aktivitas desain, proses manufaktur, strategi pemasaran, strategi penjualan, atau diartikan sebagai model manajemen berbasis data yang dapat juga berperan dalam mengurangi biaya operasional, mengurangi biaya pembelian sehingga dapat meningkatkan pangsa pasar dan meningkatkan hubungan dengan konsumen. Kembali menurut Danuri (2019), bisnis di transformasi digital akan memberikan kemudahan bagi konsumen dalam melakukan pemesanan produk yaitu tidak lagi melakukan transaksi secara langsung, namun dapat dilakukan secara online dengan menggunakan berbagai media teknologi baik dari mulai pemesanan, pembayaran, konfirmasi sampai proses pelacakan pengiriman produk. Berdasarkan kedua

pandangan ahli menunjukkan bahwa transformasi digital adalah penerapan teknologi berbasis data untuk meningkatkan efisiensi, memperluas target pasar, dan memberikan kemudahan layanan bisnis melalui sistem online.

2.1.4 Business Model Canvas (BMC)

Menurut Sukarno et al. (2021), *Business Model Canvas* merupakan kerangka sederhana yang digunakan untuk perencanaan strategis dalam merumuskan strategi bisnis perusahaan, sehingga bisnis yang dijalankan dapat menghasilkan keuntungan. Kembali menurut Pasaribu et al. (2023) menyatakan bahwa penyusunan strategi menggunakan *Business Model Canvas* dapat membangun sistem yang terdiri dari blok yang saling terkait untuk menggambarkan operasional bisnis saat ini. Salah satu konsep dalam penerapan model bisnis oleh perencana strategi serta pemilik bisnis ialah *Business Model Canvas* (BMC). *Business Model Canvas* terdiri dari sembilan elemen utama, diantaranya segmen pelanggan, proporsi nilai, saluran, hubungan pelanggan, arus pendapatan, sumber daya utama, aktivitas kunci, kemitraan utama, dan struktur biaya (Osterwalder & Pigneur, 2010). Untuk dapat lebih memahami sembilan blok bangunan tersebut berikut merupakan gambar dari masing-masing blok:



Gambar 2.1 Business Model Canvas (BMC)

Sumber: (Osterwalder, A., & Pigneur, 2010)

2.1.5 Value Proposition Canvas

Value Proposition Canvas adalah alat yang berfungsi dalam mengelola serta memperbarui proposisi nilai ataupun meningkatkan proposisi nilai yang dapat memenuhi harapan pelanggan dari produk ataupun layanan (Osterwalder et al., 2015). *Value proposition canvas* memiliki dua bagian yaitu *customer profile* dan *value map*. *Customer profile* menjelaskan tentang segmen pelanggan dalam suatu model bisnis yang tersusun dengan rinci. *Customer Profile* memiliki tiga bagian yaitu:

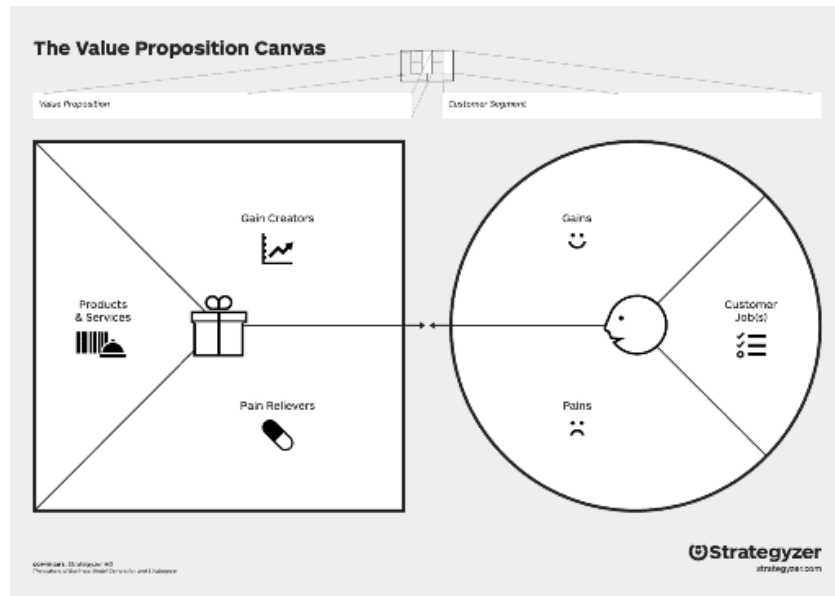
1. *Customer Job* menjelaskan apa yang pelanggan ingin capai atau selesaikan dalam pekerjaan serta kehidupan mereka dengan mengungkapkan kata-kata yang mencerminkan kebutuhan serta tujuan mereka sendiri.
2. *Pains* menjelaskan tentang konsekuensi, risiko, serta hambatan yang mungkin dialami pelanggan dalam pekerjaan mereka.
3. *Gains* menjelaskan tentang tujuan atau manfaat yang diharapkan pelanggan seperti hasil nyata yang mereka inginkan.

Value Map merupakan alat proposisi nilai dalam suatu model bisnis yang tersusun dengan rinci. *Value Map* juga memiliki tiga bagian antara lain:

1. *Products and Services* menggambarkan semua daftar produk atau layanan yang menjadi salah satu dasar proposisi nilai bagi pelanggan.
2. *Pain Relievers* menggambarkan tentang bagaimana produk atau layanan mengurangi beban bagi pelanggan.

3. *Gain Creators* menjelaskan tentang bagaimana produk atau layanan memberikan manfaat dan peluang bagi pelanggan.

Untuk dapat lebih memahami *value proposition canvas* tersebut berikut merupakan gambar dari masing-masing bagian:



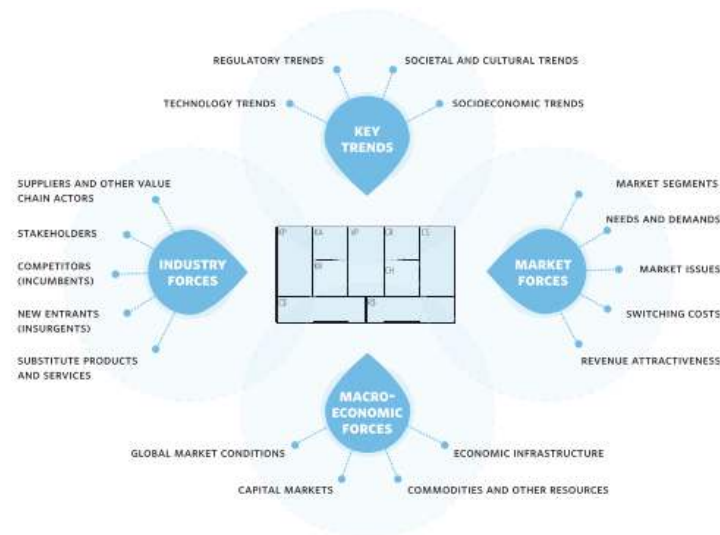
Gambar 2. 2 Value Proposition Canvas
Sumber: (Osterwalder et al., 2015)

2.1.6 Analisis Lingkungan Bisnis

Menurut Osterwalder & Pigneur (2010) lingkungan bisnis seharusnya menjadi panduan atau dapat mempengaruhi pilihan desain dalam menciptakan model bisnis sehingga dapat mengubah industri dan menetapkan keputusan yang lebih tepat. Dalam memahami “ruang desain” model bisnis dengan lebih baik, Osterwalder & Pigneur (2010) merekomendasikan pemetaan empat area utama lingkungan yaitu:

1. **Kekuatan Pasar (*Market Forces*)**
Kekuatan pasar mencakup pemahaman perusahaan terhadap kebutuhan dan permintaan yang ada di pasar.
2. **Kekuatan Industri (*Industry Forces*)**
Kekuatan industri menjelaskan analisis faktor-faktor utama yang mempengaruhi pasar dari perspektif pelanggan serta penawaran produk ataupun layanan.
3. **Tren Kunci (*Key Trends*)**
Tren kunci ini menjelaskan bagaimana perusahaan dapat beradaptasi serta memanfaatkan tren yang ada di masyarakat.
4. **Kekuatan Makroekonomi (*Macroeconomic Forces*)**
Kekuatan makroekonomi mencakup kondisi ekonomi secara keseluruhan yang dapat mempengaruhi lingkungan model bisnis dalam skala global.

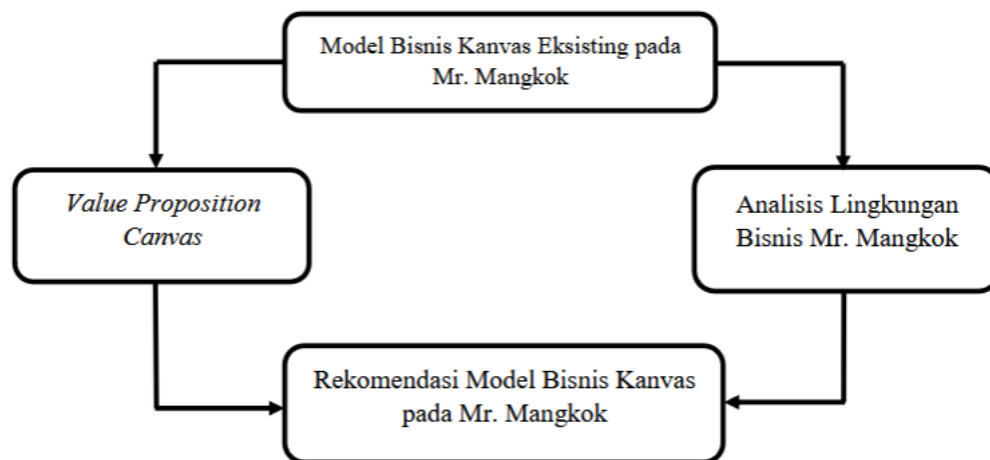
Untuk dapat lebih memahami analisis lingkungan bisnis tersebut berikut merupakan gambar dari masing-masing bagian:



Gambar 2. 3 Analisis Lingkungan Bisnis
Sumber: (Osterwalder & Pigneur, 2010)

B. Kerangka Pemikiran

Menurut Sugiyono (2013), kerangka pemikiran adalah suatu model dengan fungsi sebagai panduan konseptual yang dapat membantu dalam menganalisis antara teori dan berbagai faktor yang mempengaruhi suatu permasalahan. Dalam model bisnis juga kerangka ini dapat digunakan dalam merumuskan strategi yang efektif untuk menciptakan nilai yang berkelanjutan serta menjadi panduan dalam perencanaan dalam transformasi digital yang di mana bisnis perlu beradaptasi dengan perkembangan teknologi digital.



Gambar 2.3 Framework
Sumber: Diadaptasi dari Osterwalder & Pigneur (2010)

III. METODE PENELITIAN

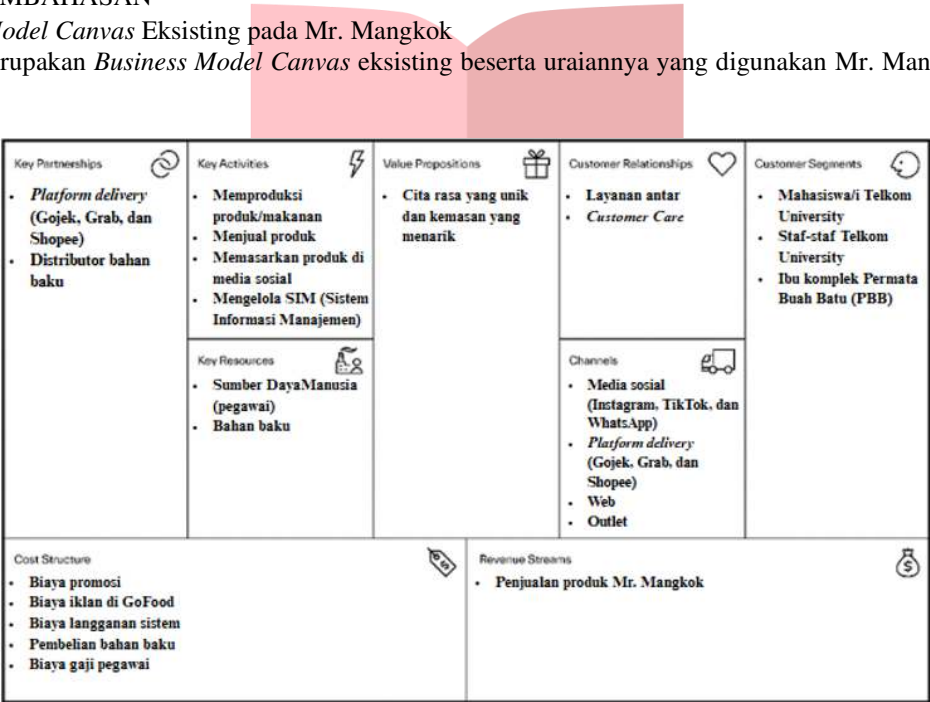
Penelitian ini dilakukan dengan metode kualitatif dan memiliki tujuan penelitian untuk memberikan deskripsi serta penjelasan yang mendalam mengenai subjek penelitian dengan cara membuat karakteristik atau atribut yang dapat dianalisis dalam konteks tertentu baik dalam objek analisis ataupun dalam kaitannya dengan suatu proses atau sistem selama rentang waktu tertentu. Metode penelitian kualitatif merupakan suatu teori yang dapat berperan sebagai alat bantu yang dimana bukan hanya sebagai pedoman dalam peneliti di lapangan (Firmansyah et al., 2021). Kembali

menurut Ratnaningtyas et al. (2023), penelitian kualitatif juga adalah suatu riset yang memiliki sifat deskriptif yang cenderung menggunakan analisis serta adanya esensi proses dan makna yang didapatkan dari perspektif subjek dengan adanya fokus dalam pemahaman yang mendalam tentang fenomena yang tidak dapat diukur secara kuantitatif, di mana kualitas penelitian ditentukan dengan kedalaman analisis data daripada jumlah narasumber yang dilibatkan. Metode deskriptif kualitatif menggunakan metode wawancara dengan sumber internal dan eksternal (Sanusi et al., 2025). Pendekatan ini akan didukung oleh data yang dikumpulkan dengan melakukan wawancara serta analisis data yang relevan dengan topik penelitian. Dalam penelitian, jika dilihat dari sumber datanya, maka data dapat dikumpulkan melalui sumber primer maupun sumber sekunder. Berdasarkan waktu pelaksanaannya, menurut Abduh et al. (2023), *cross sectional* adalah desain penelitian yang mempelajari risiko serta efek dengan cara mengumpulkan data pada satu waktu atau secara bersamaan sekaligus. Penelitian ini menggunakan organisasi sebagai unit analisis yaitu Mr. Mangkok dengan tujuan menghasilkan perumusan model bisnis baru yang menerapkan pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) sehingga mendukung transformasi digital dan meningkatkan keberlanjutan.

IV. HASIL PEMBAHASAN

4.1 *Business Model Canvas* Eksisting pada Mr. Mangkok

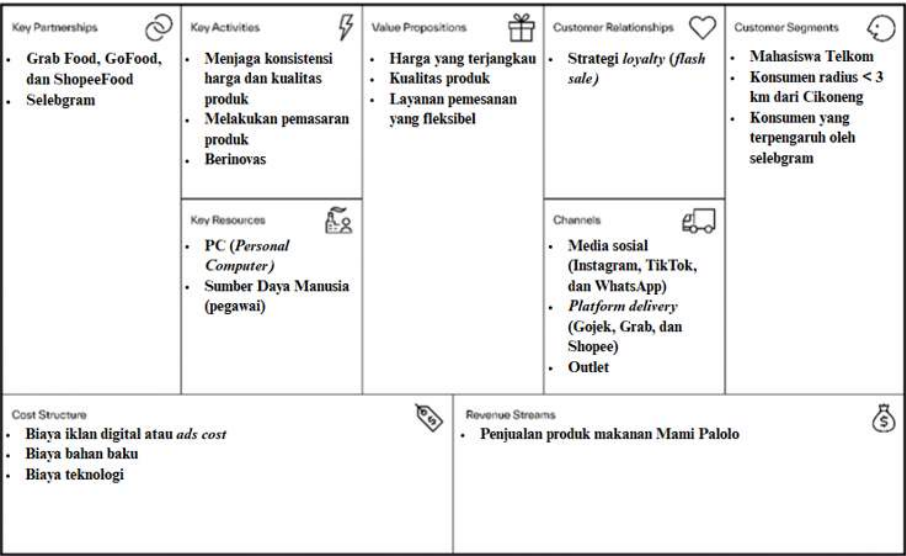
Berikut merupakan *Business Model Canvas* eksisting beserta uraiannya yang digunakan Mr. Mangkok pada saat ini:



Gambar 4. 1 *Business Model Canvas* saat ini
Sumber: (Olahan Penulis, 2025)

4.2 *Business Model Canvas* Eksisting pada Mami Palolo

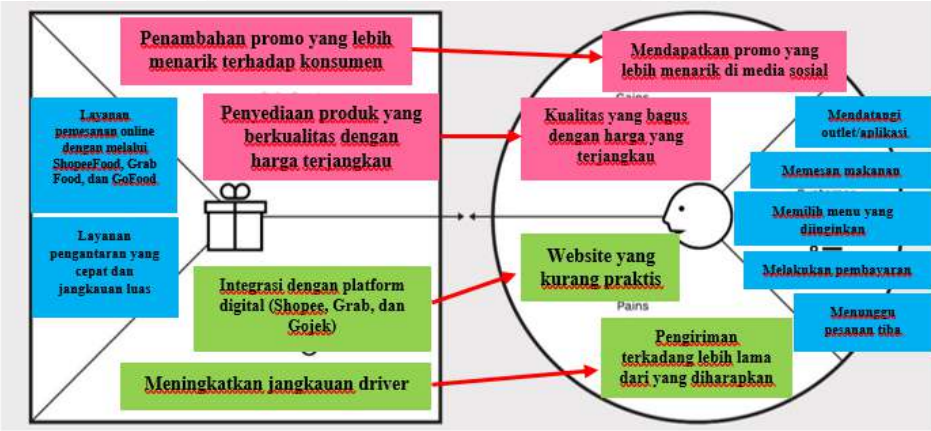
Berikut merupakan *Business Model Canvas* eksisting beserta uraiannya yang digunakan Mami Palolo pada saat ini:



Gambar 4. 2 *Business Model Canvas* Mami Palolo
Sumber: (Olahan Penulis, 2025)

4.3 *Value Proposition Canvas*

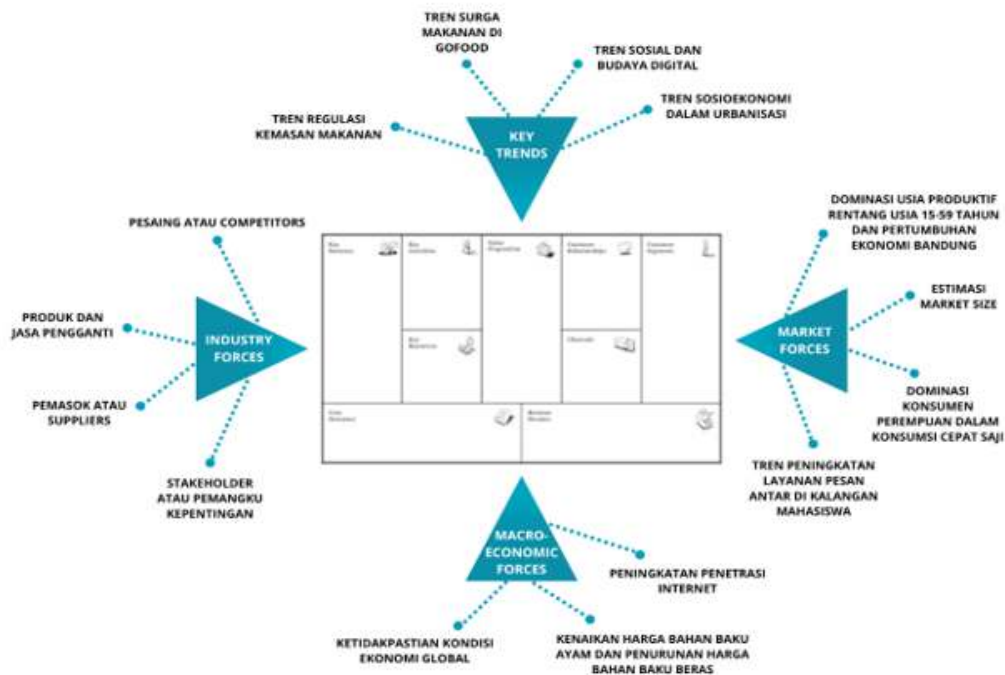
Berikut merupakan hasil analisis *Value Proposition Canvas* pada Mr. Mangkok yang menghasilkan *Fit* pada *Customer Profile* pada berikut:



Gambar 4. 3 *Customer Fits*
Sumber: (Olahan Penulis, 2025)

4.4 Analisis Lingkungan Bisnis

Berdasarkan pengolahan data analisis lingkungan bisnis pada Mr. Mangkok, dapat disimpulkan sebagai berikut :



Gambar 4. 4 Hasil Analisis Lingkungan Bisnis pada Mr. Mangkok
Sumber: (Olahan Penulis, 2025)

4.5 Business Model Canvas Usulan pada Mr. Mangkok

Berdasarkan hasil strategi yang diperoleh melalui analisis *Value Proposition Canvas* dan analisis lingkungan bisnis, dirumuskanlah *Business Model Canvas* usulan sebagai rekomendasi bagi Mr. Mangkok yang dapat digunakan sebagai bahan evaluasi. Adapun tabel *Business Model Canvas* usulan hasil olahan peneliti disajikan berikut ini:

Key Partnerships - Platform delivery (Gojek, Grab, dan Shopee) - Distributor bahan baku - Food Influencer (Selebgram)	Key Activities - Memproduksi produk makanan - Menjual produk - Memasarkan produk di media sosial - Mengelola SIM (Sistem Informasi Manajemen) - Membuat konten di media sosial - Live selling di TikTok - Kampanye #MrMangkokChallenge Key Resources - Sumber Daya Manusia (pegawai) - Bahan baku - Peralatan digital (HP, tripod, dan aplikasi konten) - Admin TikTok	Value Propositions - Cita rasa yang unik dan lezat yang menarik - Diskon live TikTok - Layanan cepat dan praktis	Customer Relationships - Layanan antar - Customer Care - Digital Loyalty Program - Interaksi langsung via TikTok Live & Instagram Story Channels - Media sosial (Instagram, TikTok, dan WhatsApp) - Platform delivery (Gojek, Grab, dan Shopee) - Web - Outlet	Customer Segments - Mahasiswa/i Telkom University - Staf-staf Telkom University - Deu kompleks Permata Buah Batu (PBB) - Pengikut media sosial Mr. Mangkok (TikTok & Instagram)
Cost Structure - Biaya promosi - Biaya iklan di GoFood - Biaya langganan sistem Runcize - Pembelian bahan baku - Biaya gaji pegawai (admin) - Biaya influencer - Biaya iklan di TikTok - Biaya perangkat live di TikTok			Revenue Streams - Penjualan produk Mr. Mangkok - Gamifikasi Digital Loyalty Program - Gift virtual dari penonton TikTok	

Gambar 4. 5 Business Model Canvas Usulan Mr. Mangkok
Sumber: (Olahan Penulis, 2025)

V. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Penelitian ini diarahkan untuk mengkaji pengembangan model bisnis dari Mr. Mangkok. Dalam proses perumusannya, peneliti menerapkan pendekatan *value proposition canvas* dan analisis lingkungan bisnis yang bertujuan untuk merumuskan model bisnis usulan bagi Mr. Mangkok. Berikut merupakan pemetaan *Business Model Canvas* usulan pada Mr. Mangkok untuk mengembangkan model bisnis yang ada pada saat ini:

1. *Customer Segment*: Mahasiswa/i Telkom University, staf-staf Telkom University, ibu komplek Permata Buah Batu (PBB), pengikut media sosial Mr. Mangkok (TikTok & Instagram)
2. *Value Proposition*: Cita rasa yang unik dan kemasan yang menarik, diskon *live TikTok*, layanan cepat dan praktis
3. *Channels*: Media sosial (Instagram, TikTok, dan WhatsApp), *Platform delivery* (Gojek, Grab, dan Shopee), Outlet
4. *Customer Relationship*: Layanan antar, *Customer Care*, *Digital Loyalty Program*, interaksi langsung via *TikTok Live & Instagram Story*
5. *Key Activities*: Memproduksi produk makanan, menjual produk, memasarkan produk di media sosial, mengelola SIM (Sistem Informasi Manajemen), membuat konten di media sosial, *live selling* di TikTok, Kampanye #MrMangkokChallenge
6. *Key Resources*: Sumber Daya Manusia (pegawai), bahan baku, peralatan digital (HP, tripod, dan aplikasi konten), admin TikTok
7. *Key Partners*: *Platform delivery* (Gojek, Grab, dan Shopee), distributor bahan baku, *food influencer* (selebgram)
8. *Cost Structure*: Biaya promosi, biaya iklan di GoFood, biaya langganan sistem Runchise, biaya bahan baku, biaya gaji pegawai (admin), biaya influencer, biaya iklan di TikTok, biaya perangkat *live* di TikTok
9. *Revenue Stream*: Penjualan produk Mr. Mangkok, gamifikasi *Digital Loyalty Program*, *gift virtual* dari penonton TikTok

B. Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan penelitian, peneliti merumuskan beberapa saran yang diharapkan untuk dipertimbangkan oleh Mr. Mangkok dalam upaya pengembangan bisnis kedepannya, dan juga masukan bagi peneliti selanjutnya. Berikut saran-saran tersebut yang telah peneliti rumuskan:

Untuk mengatasi masalah fluktuasi pendapatan yang dialami oleh Mr. Mangkok, peneliti menyarankan agar hasil penelitian ini dapat dipertimbangkan untuk diimplementasikan sebagai model bisnis baru, sehingga Mr. Mangkok dapat lebih berkembang dan meningkatkan daya saingnya di tengah dinamika pasar.

Selain itu, para pesaing juga diharapkan lebih memperhatikan era transformasi digital saat ini seperti pengoptimalan media sosial dan memperhatikan tren pasar sehingga dapat meningkatkan daya saing.

Peneliti ini menerapkan pendekatan *Business Model Canvas*, *Value Proposition Canvas*, dan Analisis Lingkungan Bisnis. Penulis menyarankan agar peneliti selanjutnya dapat dilakukan secara lebih mendalam, dengan menambahkan perumusan strategi implementasi pada objek yang berbeda dan disarankan untuk mengevaluasi dampak transformasi digital dan mengembangkan model evaluasi kematangan digital terhadap penjualan atau loyalitas konsumen.

REFERENSI

- Abduh, M., Alawiyah, T., Apriansyah, G., Sirodj, R. A., & Afgani, M. W. (2023). Survey Design: Cross Sectional dalam Penelitian Kualitatif. *Jurnal Pendidikan Sains Dan Komputer*, 3(1), 31–39.
- Almi, F., Praptono, B., & Hadi, R. M. E. (2021). Perancangan Model Bisnis Dengan Pendekatan Business Model Canvas Pada Usaha Lightmos. *Jurnal Universitas Telkom Bandung*, 08(5), 7684–7691.
- Amason, A., & Ward, A. (2020). *Strategic Management; From Theory to Practice; Second Edition*. Routledge.
- Danuri, M. (2019). Perkembangan Dan Transformasi Teknologi Digital. *Infokam*, 15(2), 116–123.
- Danusaputro, A., Tricahyono, D., & Sutjipto, M. R. (2024). The Success of Digital Transformation through Cloud: Revolutionary Innovation at PT Telekomunikasi Selular Indonesia. *International Journal of Social Science and Business*, 8(1), 10–26. <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/IJSSB/article/view/73593/28542>
- Firmansyah, M., Masrun, & Yudha, I. D. K. (2021). Esensi Perbedaan Metode Kualitatif Dan Kuantitatif. *Elastisitas - Jurnal Ekonomi Pembangunan*, 3(2), 156–159.

- Hutamy, E. T., Marham, A., Alisyahbana, A. N. Q. A., Arisah, N., & Hasan, M. (2021). Analisis Penerapan Bisnis Model Canvas pada Usaha Mikro Wirausaha Generasi Z. *Jurnal Bisnis Dan Pemasaran Digital*, 1(1), 1–11. <https://doi.org/10.35912/jisted.v3i1.2944>
- Nasution, A. S., Hasibuan, D. N., Dalimunthe, W. M., & Silalahi, P. R. (2022). Peningkatan Kinerja Industri Makanan dan Minuman Melalui Transformasi Digital di Indonesia. *Trending: Jurnal Manajemen Dan Ekonomi*, 1(1), 165–176.
- Noviaristanti, S., Yunita, S. C., & Triono, S. P. H. (2023). Social Media Usage Impacts on SME's Firm Performance: Evidence From West Java, Indonesia. *Indonesian Journal of Business and Entrepreneurship*, 9(2), 285–294. <https://doi.org/10.17358/ijbe.9.2.285>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers* (O. A. & P. Yves (ed.)).
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2015). *Value Proposition Design: How to create products and services customers*.
- Pasaribu, R. D., Shalsabila, D., & Djatmiko, T. (2023). Revamping business strategy using Business Model Canvas (BMC), SWOT analysis, and TOWS matrix. *Heritage and Sustainable Development*, 5(1), 1–18. <https://doi.org/10.37868/hsd.v5i1.125>
- Ratnaningtyas, E. M., Ramli, Syafruddin, Saputra, E., Suliwati, D., Nugroho, B. T. A., Karimuddin, Aminy, M. H., Saputra, N., Khaidir, & Jahja, A. S. (2023). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. <https://scholar.google.com/citations?user=O-B3eJYAAAAJ&hl=en>
- Sanusi, A., & Sutjipto, M. R. (2025). STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS'WHOOSH KCIC'MENGGUNAKAN BUSINESS MODEL CANVAS (BMC) DAN ANALISIS SWOT. *Jurnal Pendidikan Indonesia*, 6(3). <https://www.scribd.com/document/855012977/7282-Article-Text-15422-1-10-20250328>
- Sudiantini, D., & H. (2022). Manajemen Strategi. In CV. Pena Persada (pp. 1–198). https://fitk.iainambon.ac.id/mpj/wp-content/uploads/sites/7/2019/09/Manajemen-Strategi_LANTIP.pdf
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*.
- Sukarno, B. R., & Ahsan, M. (2021). Implementasi Strategi Pengembangan Bisnis Dengan Business Model Canvas. *Jurnal MANOVA*, 4(2), 51–61.