

**FORMULASI PERANCANGAN MODEL BISNIS SEBAGAI BENTUK STRATEGI
PENGEMBANGAN USAHA MENGGUNAKAN PENDEKATAN *BUSINESS MODEL
CANVAS*
(STUDI KASUS PADA UKM COLLINS INDONESIA)**

***FORMULATION OF BUSINESS MODEL DESIGNATION AS A BUSINESS
DEVELOPMENT STRATEGY USING BUSINESS MODEL CANVAS APPROACH
(CASE STUDY ON SME COLLINS INDONESIA)***

¹⁾Rifki Dwiman Hudiya, ²⁾Dr. H. Deden Syarif Hidayatullah, S.Ag, Mpd.I
^{1,2,3)}Prodi S1 Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi
dan Bisnis, Universitas Telkom
¹⁾desember_1995@yahoo.com, ²⁾dedensy@telkomuniversity.ac.id

Abstrak

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana rancangan model bisnis yang tepat untuk UKM Collins Indonesia dalam mengembangkan usahanya menggunakan pendekatan Business Model Canvas. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui *Business Model Canvas* dari UKM Collins Indonesia, untuk mengevaluasi UKM Collins Indonesia dengan menganalisis *Strengths, Weakness, Opportunities, dan Threats* dari UKM Collins Indonesia, dan untuk mengetahui strategi usaha yang tepat dalam mengembangkan usaha UKM Collins Indonesia.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif deskriptif. Dalam mengumpulkan data, peneliti menggunakan metode wawancara. Wawancara dilakukan kepada narasumber yang sudah dipilih dengan teknik *purposive sampling*.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa UKM Collins Indonesia sudah memiliki semua elemen *Business Model Canvas* yang menjadi acuan berjalannya usaha, tetapi masih ada yang perlu diperbaiki atau dikembangkan lagi dari sembilan elemen Business Model Canvas tersebut. Dalam analisis SWOT yang peneliti lakukan terhadap Business Model Canvas yang dimiliki UKM Collins Indonesia, terdapat *Strengths, Weakness, Opportunities, dan Threats* dari setiap elemen yang ada pada business model canvas tersebut.

UKM Collins Indonesia perlu menambahkan beberapa aspek bisnis dalam mengembangkan usahanya kedepan seperti, menambah kuantiti penjualan produk, lebih berinovasi lagi dalam design produk, menentukan mitra utama, pengembangan kualitas SDM, memperbanyak penjualan offline, pengaturan pengeluaran, dan penambahan segmentasi pasar.

Kata Kunci: *Strategi Pengembangan Usaha, Model Bisnis, Business Model Canvas, UKM Collins Indonesia.*

Abstract

This research was conducted to find out how to design the right business model for Collins Indonesia in developing the business using Business Model Canvas approach. The purpose of this research is to know Business Model Canvas from UKM Collins Indonesia, to evaluate Collins Indonesia by analyzing the Strengths, Weakness, Opportunities, and Threats of Collins Indonesia, and to know the right business strategy for business development from Collins Indonesia.

The research method used is descriptive qualitative method. In collecting data, the researcher uses interview method. Interviews were conducted to selected resource persons with purposive sampling technique.

The results of this study show that Collins Indonesia already has all elements of Business Model Canvas which became the reference of business from Collins Indonesia, but there is still need to be repaired or developed again from nine element Business Model Canvas. In the SWOT analysis from Business Model Canvas owned by Collins Indonesia, there are Strengths, Weakness, Opportunities, and Threats of each element in the business model canvas.

Collins Indonesia need to add some aspects of the business in developing their future business such as, increasing the quantity of product sales, further innovating in product design, determining the main partner, developing the quality of human resources, increasing offline sales, expenditure arrangements, and adding market segmentation.

Keywords: *Business Development Strategy, Business Model, Business Model Canvas, UKM Collins Indonesia.*

1. PENDAHULUAN

Kota Bandung adalah salah satu kota yang mempunyai keunggulan dalam perkembangan usaha mikro kecil menengah (UMKM). Pada tahun 2016, kota Bandung mendapatkan penghargaan sebagai kota dengan perkembangan usaha mikro kecil menengah (UMKM) terbaik se-Indonesia menurut penilaian Indonesia Council for Small Business (ICSB) dan Kementerian Koperasi dan UKM. Dari perhitungan belanja online, ada sekitar Rp 20 juta transaksi pertahun dari bisnis UMKM dan jumlah pembisnis UMKM di kota Bandung ada 300.000 pembisnis.

Collins Indonesia adalah salah satu usaha kecil menengah (UKM) yang bergerak dalam sektor bisnis *clothing* di kota Bandung. Collins Indonesia ini memiliki sumber daya manusia sebanyak 8 orang. Usaha ini berdiri sejak tahun 2014 dan masih beroperasi sampai sekarang. Collins Indonesia menjalankan usahanya dalam industri *clothing* karena Collins Indonesia beranggapan bahwa, pada dasarnya pakaian adalah kebutuhan pokok yang dibutuhkan oleh para pelanggan, oleh karena itu, Collins Indonesia bergerak dalam industri tersebut.

Dalam suatu bisnis usaha, tentu saja ada pasang surut yang terjadi. Begitu juga pada industri *clothing* atau *fashion* di kota Bandung. Menurut Ade Andriansyah yaitu ketua dari *Kreatif Independent Clothing Kommunity* (KICK), dari tahun 2016 hingga tahun 2017 industri *clothing* di kota Bandung mulai mengalami penurunan. Tingkat kunjungan pada industri *clothing* menurun 30% hingga 40%. Dari hal tersebut, beberapa pelaku usaha *clothing* dan distro banyak yang memutuskan menutup toko mereka dan beralih ke bisnis usaha yang lain. Hal tersebut, membuat Collins Indonesia harus memikirkan bagaimana cara agar usaha mereka terus bertahan dan bisa berkembang

Dalam menjalankan usahanya, Collins Indonesia masih memiliki masalah-masalah dalam usahanya. Dengan adanya permasalahan tersebut, Collins Indonesia terhambat dalam mengembangkan usahanya. Selain itu, Collins Indonesia belum mampu membuat solusi yang tepat dalam menghadapi masalah tersebut yang membuat perkembangan usaha Collins Indonesia semakin terhambat. permasalahan yang dihadapi oleh Collins Indonesia diantaranya Collins Indonesia mempunyai keterbatasan modal untuk menjalankan usahanya sehingga sulit untuk berkembang, Collins Indonesia masih menggunakan jasa vendor lain yang mengakibatkan adanya ketidaksesuaian antara desain produk yang diberikan oleh Collins Indonesia dan hasil produk yang dikeluarkan oleh vendor tersebut, Bahan yang dibutuhkan untuk produksi produk Collins Indonesia tidak ada, Sumber daya manusia yang terlalu banyak, sehingga sulit untuk menyepakati pendapat, dan Pembayaran untuk Collins Indonesia selalu terlambat sedangkan dalam memproduksi dan mengembangkan usahanya membutuhkan modal.

Berdasarkan keadaan tersebut, penulis ingin mengetahui strategi apa yang perlu UKM Collins Indonesia terapkan untuk bisa mempertahankan bisnis usahanya dalam ketatnya persaingan usaha industri *clothing* yang ada di Kota Bandung. Penulis ingin membantu UKM Collins Indonesia mengimplementasikan model bisnis yang tepat dengan menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* (BMC).

Dengan uraian di atas, penulis ingin meneliti strategi bisnis usaha UKM Collins Indonesia dengan judul **“FORMULASI PERANCANGAN MODEL BISNIS SEBAGAI BENTUK STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA MENGGUNAKAN PENDEKATAN *BUSINESS MODEL CANVAS* (STUDI KASUS PADA UKM COLLINS INDONESIA)”**

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Manajemen Strategi

Menurut Lawrence R. Jauch dan W.F Gluech (Iwan Purwanto, 2007:74), “*Strategy is unified comprehensive and integrated plan that relates the strategic that is designed to ensure that the basic objectives of the enterprise and achieve through proper execution by the organization*”. Jika diartikan ke dalam Bahasa Indonesia, strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu, yang mengkaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan.

2.2. Pengembangan Usaha

Menurut Badarudin (2011), “Penelitian pengembangan adalah serangkaian proses yang dilakukan peneliti untuk dapat menghasilkan perangkat pembelajaran melalui tahapan-tahapan teori pengembangan yang sudah ada”. Sedangkan menurut Sugiyono (2011:407), “pengembangan yaitu suatu metode yang digunakan untuk mendapatkan suatu hasil produk tertentu, serta menguji keefektifan dari produk tersebut”.

2.3. Business Model Canvas

Business Model Canvas (BMC) merupakan salah satu cara untuk mempermudah pelaku usaha mendapatkan strategi yang tepat dalam menjalankan usahanya. Dengan BMC, pelaku usaha dapat mengetahui kekurangan atau kendala apa saja yang ada pada usahanya. Menurut Alex Osterwalder (2009), *Business Model Canvas* (BMC) merupakan sebuah rancangan konsep abstrak sebuah model bisnis yang merepresentasikan strategi dan proses bisnis dalam organisasi. Berikut adalah sembilan elemen Business Model Canvas:

1. Key Partners

Key partners merupakan suatu kerja sama antara suatu usaha dengan mitra untuk menjalin kerjasama. kemitraan dibutuhkan suatu usaha untuk membantu dan mendukung jalannya suatu bisnis usaha. Contoh suatu kemitraan dalam suatu usaha antara lain bekerja sama dengan *supplier* dan jasa pengiriman.

2. Key Activities

Key activities merupakan kegiatan-kegiatan penting yang dilakukan suatu usaha untuk mendukung tercapainya keberhasilan suatu usaha. Kegiatan-kegiatan penting tersebut akan mempengaruhi jalannya suatu usaha. Nilai yang diberikan usaha tersebut kepada para konsumennya tergantung pada kegiatan-kegiatan penting tersebut.

3. Key Resources

Key resources merupakan sumber daya yang diperlukan suatu usaha untuk menunjang keberhasilan usaha tersebut. Sumber daya yang dimaksud antara lain sumber daya fisik (bangunan, kendaraan, peralatan, dll), sumber daya manusia, sumber daya financial, dan sumber daya intelektual (merek, hak cipta, hak paten, dll).

4. Value Proposition

Value proposition merupakan nilai lebih yang diberikan suatu usaha untuk para pelanggannya. *Value proposition* cukup mempengaruhi para konsumennya untuk tetap loyal atau tidak terhadap usaha tersebut. Contoh *value proposition* pada suatu usaha antara lain pelayanan yang cepat dan memuaskan, harga yang diberikan murah dengan kualitas produk yang memuaskan, mempermudah para konsumennya dengan jasa pengiriman, dan pembayaran yang cukup mudah. Hal tersebut merupakan nilai tambah yang diberikan oleh suatu usaha.

5. Customer Relationship

Customer relationship merupakan bagaimana suatu usaha menjalin hubungan dengan para konsumennya. Suatu usaha harus bisa melayani para konsumennya dengan baik, sehingga terjalin hubungan yang baik pula dengan para konsumennya. Komunikasi yang baik dengan para konsumen sangat diperlukan untuk menunjang keberhasilan suatu usaha.

6. *Channel*

Channel merupakan metode atau jenis proses suatu usaha menawarkan produknya kepada para konsumen. Pendistribusian atau penawaran produk yang ditawarkan suatu usaha harus tersampaikan dengan baik agar produk yang ditawarkan dapat terlihat oleh para konsumen. Contoh *channel* antara lain menggunakan media sosial, media penjualan online, dll.

7. *Customer Segments*

Customer segments merupakan targer pasar yang akan dimasuki oleh suatu usaha. Dengan membuat *customer segments*, suatu usaha dapat mengetahui kebutuhan pasar atau kebutuhan para konsumen. Dengan hal tersebut, suatu usaha dapat menentukan produk apa yang akan mereka produksi dan mereka jual.

8. *Cost Structure*

Cost structure merupakan semua biaya yang dikeluarkan oleh suatu usaha dalam menjalankan usahanya. Biaya pengeluaran akan tercatat pada *cost structure* dan menjadikan hal tersebut bahan evaluasi untuk mengembangkan usaha.

9. *Revenue Streams*

Revenue streams merupakan pendapatan atau profit yang didapatkan suatu usaha. Dalam menjalankan usaha, tentu saja para pelaku usaha ingin mendapatkan keuntungan. Dalam *revenue streams*, pendapatan suatu usaha akan tercatat dan menjadi bahan evaluasi untuk mengembangkan usaha tersebut.

2.4. Analisa SWOT

Analisa SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan (Freddy Rangkuti, 2000:18). Analisis SWOT berdasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (Opportunities), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Treats*).

3. PEMBAHASAN

3.1 Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Alat pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini dalah dengan wawancara mendalam. Jenis wawancara yang dilakukan adalah wawancara semiterstruktur dan tak terstruk

3.2 Business Model Canvas UKM Collins Indonesia

<p>KEY PARTNERS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Investor - Vendor - Photographer dan model - Panitia event - owner-owner brand lain - Terang mulya & kenari grocery store - Egarsi packaging and sticker vendor - "batik komar" Cirebon batik gallery - "kedai koneksi" convection - @infobdg - Endorser and paid promote Instagram artist - Previous buyers/loyal buyers - Shipping partner: JNE 	<p>KEY ACTIVITIES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Melayani konsumen setiap waktu - Promosikan melalui paid promote, endorsement, sales, campaigns, branding, dan collaboration - Memakai 100% organic cotton - Designing product - Quality control - Pengiriman setiap hari - Pemeriksaan gudang - Rapat rutin 	<p>VALUE PROPOSITION</p> <ul style="list-style-type: none"> - Menyediakan produk kaos dengan 12 ukuran khusus - Mengkombinasikan tinggi badan dan berat konsumen sehingga ukuran kaos pas dengan badan konsumen - Menggunakan bahan baku terbaik - Design produk baru setiap minggu 	<p>COSTUMER RELATIONSHIP</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pelayanan yang ramah dan cepat - Selalu memberikan informasi mengenai produk Collins - Pengiriman langsung 	<p>COSTUMER SEGMENT</p> <ul style="list-style-type: none"> - Menengah ke atas, range a,ab dan b - Umur 15 sampai 40
<p>COST STRUCTURE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Biaya produksi - Biaya bahan baku - Biaya marketing - Biaya operasional 	<p>REVENUE STREAMS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Penjualan produk Collins Indonesia 		<p>CHANNEL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Line official account - Instagram business account - Paid promote Instagram - JNE 	

Gambar 3
Business Model Canvas UKM Collins Indonesia

3.3 Analisis SWOT *Business Model Canvas* UKM Collins Indonesia

Setelah mendapatkan gambaran *Business Model Canvas* UKM Collins Indonesia, langkah selanjutnya adalah melakukan analisis SWOT pada setiap elemen *Business Model Canvas* UKM Collins Indonesia. Hal tersebut dilakukan untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki oleh Collins Indonesia. Analisis SWOT dapat membantu menyempurnakan dan mengembangkan gambaran *Business Model Canvas* yang dimiliki oleh Collins Indonesia. *Business Model Canvas* Collins Indonesia yang baru diharapkan dapat membantu UKM Collins Indonesia untuk menentukan strategi yang tepat dalam mengembangkan usahanya dengan meminimalisir kekurangan yang ada

3.4 Rekomendasi *Business Model Canvas* Baru UKM Collins Indonesia

Dari hasil analisa SWOT pada *Business Model Canvas* UKM Collins Indonesia, peneliti mendapatkan hasil gambaran *Business Model Canvas* yang baru untuk UKM Collins Indonesia. Berikut gambaran *Business Model Canvas* hasil dari evaluasi analisis SWOT:

1. *Key Partners*
Setelah melakukan analisis SWOT pada *Business Model Canvas* UKM Indonesia, hasil Evaluasi terhadap *key partners* dari UKM Indonesia adalah perlu mencari mitra utama untuk Collins Indonesia, mencari mitra yang membutuhkan pengeluaran biaya yang minim dengan kinerja yang baik, dan memperbanyak media partner untuk pemasaran produk.
2. *Key Activities*
Setelah melakukan analisis SWOT pada *Business Model Canvas* UKM Indonesia, hasil Evaluasi terhadap *key activities* dari UKM Indonesia adalah perlu memperbanyak jumlah produk penjualan, memperbanyak mengikuti event atau bazar, memperbanyak variasi *design* produk dan perlu mengikuti pelatihan pengelolaan biaya.
3. *Key Resources*
Setelah melakukan analisis SWOT pada *Business Model Canvas* UKM Indonesia, hasil Evaluasi terhadap *key resources* dari UKM Indonesia adalah perlu mengembangkan kualitas pekerja dan perlu menambah pengawasan terhadap mitra.
4. *Value Proposition*
Setelah melakukan analisis SWOT pada *Business Model Canvas* UKM Indonesia, hasil Evaluasi terhadap *value proposition* dari UKM Indonesia adalah perlu memperbanyak jumlah produk penjualan sehingga selalu *ready stock*, selalu berinovasi dan berkreasi dalam *design* produk, dan menyediakan *custom design* untuk konsumen.
5. *Customer Relationship*
Setelah melakukan analisis SWOT pada *Business Model Canvas* UKM Indonesia, hasil Evaluasi terhadap *customer relationship* dari UKM Indonesia adalah perlu memperbanyak promo yang menarik untuk konsumen, menambah pengawasan terhadap mitra, dan membuat *custom design* untuk konsumen.
6. *Channel*
Setelah melakukan analisis SWOT pada *Business Model Canvas* UKM Indonesia, hasil Evaluasi terhadap *channel* dari UKM Indonesia adalah perlu memperbanyak penjualan *offline* dengan mengikuti banyak event atau bazar, memperbanyak toko, dan memperbanyak mitra untuk promosi produk.
7. *Customer Segments*
Setelah melakukan analisis SWOT pada *Business Model Canvas* UKM Indonesia, hasil Evaluasi terhadap *customer segments* dari UKM Indonesia adalah perlu memperbanyak segmentasi pasar seperti memasuki pasar menengah kebawah dengan produk yang sesuai dan memasuki segmentasi pasar anak-anak.
8. *Cost Structure*
Setelah melakukan analisis SWOT pada *Business Model Canvas* UKM Indonesia, hasil Evaluasi terhadap *cost structure* dari UKM Indonesia adalah perlu mengikuti pelatihan pengelolaan biaya yang tepat dengan modal yang terbatas dan mencari mitra yang membutuhkan pengeluaran biaya yang minim dengan kualitas yang baik.

9. *Revenue Streams*

Setelah melakukan analisis SWOT pada *Business Model Canvas* UKM Indonesia, hasil Evaluasi terhadap *revenue streams* dari UKM Indonesia adalah perlu memperbanyak mengikuti event atau bazar sehingga bisa meningkatkan penjualan produk dan memperbanyak kolaborasi dengan *brand* lain.

4. KESIMPULAN

Dalam menjalankan usahanya, UKM Collins Indonesia sudah memiliki atau memenuhi sembilan elemen *Business Model Canvas*, tetapi masih belum maksimal dalam menjalankannya. Dari Sembilan elemen *Business Model Canvas* tersebut, UKM Collins Indonesia masih perlu memperbaiki model bisnisnya. Dengan menganalisis *Business Model Canvas* dari UKM Collins Indonesia dengan analisis SWOT, UKM Collins Indonesia memiliki kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam menjalankan usahanya. Hasil evaluasi dari analisis SWOT tersebut, menghasilkan rekomendasi gambaran *Business Model Canvas* yang baru untuk UKM Collins Indonesia. Dari sembilan elemen *Business Model Canvas* yang dimiliki oleh UKM Collins Indonesia, peneliti merekomendasikan bahwa UKM Collins Indonesia perlu menambahkan aspek-aspek yang ada pada sembilan elemen tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Abady, Rizky. (2016). *8 Pengertian Penelitian dan Pengembangan Menurut Para ahli*. [online]. <https://satujam.com/penelitian-dan-pengembangan/> [16 April 2018]
- [2] Agora. (2017). *Analisis Pengembangan Bisnis Dengan Pendekatan Business Model Canvas pada Ayam Goreng Sinar Pemuda Pusat*, 5(3), 1-7. Journal.
- [3] Amalia, Dina. (2017). *Perkembangan UMKM di Indonesia*. [online]. <https://www.jurnal.id/id/blog/2017/perbedaan-umkm-perkembangannya-di-indonesia> [5 Agustus 2018]
- [4] Anugerah.Sandy. (2014). *Pengertian SWOT dan BCG Menurut Para Ahli Beserta Contoh*. [online]. <http://www.sandblog.com/2017/03/pengertian-swot-dan-bcg-menurut-para.html> [17 April 2018]
- [5] Chan, Xia. (2011). A SWOT Study of The Development Strategy of Haier Group as One of The Most Successful Chinese Enterprise, 2(11). Jurnal dari *International Journal of Business and Social Science*.
- [6] Finaldo, M Fikri. (2015). *Strategi Pengembangan Bisnis Dengan Pendekatan Business Model Canvas (Studi Kasus Pada Vocuz Evolute Clothing Pada Tahun 2014)*. Skripsi dari Universitas Telkom: tidak diterbitkan.
- [7] Gunawan, M.F. (2016). *Perancangan Business Model Canvas sebagai Alternatif Strategi Bisnis Budidaya Ikan Gurame (Studi kasus pada UKM Mitra Mina. Desa Sridadi, Kecamatan Kalirejo, Lampung Tengah)*: tidak diterbitkan.
- [8] Kadir, Muhammad Ihsan. (2016). *Perancangan Model Bisnis Sebagai Bentuk Strategi Pengembangan Bisnis Pada Aplikasi Hi City Dengan Pendekatan Business Model Canvas*. Skripsi dari Universitas Telkom: tidak diterbitkan.
- [9] Lestari Asih, E. (2017). *Clothing dan Distro, Mau ke Mana?*. [online]. <http://www.pikiran-rakyat.com/ekonomi/2017/11/05/clothing-dan-distro-mau-ke-mana-413043> [16 April 2018]
- [10] LI, Yuansheng. (2011). *Walmart Business Model Study*, 1(2). Jurnal dari *International Journal Of Advanced Economic and Business Management*.

- [11] Maxmanroe. (2018). *Pengertian Analisis SWOT dan Contohnya, Manfaat serta Tujuannya*. [online]. <https://www.maxmanroe.com/vid/bisnis/pengertian-analisis-swot.html> [17 April 2018]
- [12] Pratama ,Dani Aji. (2017). *Perancangan Model Bisnis Dengan Menggunakan Pendekatan Business Model Canvas Sebagai Bentuk Strategi Pengembangan Bisnis Budidaya Burung Puyuh Pada UKM Ikhlas Quail Farm (IQF)*. Skripsi dari Universitas Telkom: tidak diterbitkan.
- [13] Prihastho, Pascalis. (2017). *Analisis Pengembangan Bisnis Dengan Pendekatan Business Model Canvas (Studi Kasus Pada Aikori Natural Leather Bag Pada Tahun 2016)*. Skripsi dari Universitas Telkom: tidak diterbitkan.
- [14] Purwanto, Iwan. (2007). *Manajemen Strategi* (1). Bandung: CV. YRAMA WIDYS.
- [15] Rangkuti, Freddy. (2000). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis* (6). Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- [16] Ramdhan, Dendi. (2016). *Bandung Sebagai Kota Perkembangan UKM Terbaik*. [online]. <http://kilatnews.com/2016/11/30/bandung-diberi-penghargaan-kota-terbaik-dalam-pengembangan-ukm/> [16 April 2018]
- [17] Rumahawan. (2015). *Petakan Usaha Anda Dalam Selebar Kertas – Business Model Canvas Untuk Online Shop*. [online]. <https://www.rumahawan.com/petakan-usaha-anda-dalam-selebar-kertas-business-model-canvas-untuk-online-shop/> [19 april 2018]
- [18] Sabirin. (2016). *Era Pasar Bebas Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Indonesia Siap atau Tidak?*. [online]. https://www.kompasiana.com/sabirinsaiga/era-pasar-bebas-usaha-mikro-kecil-menengah-umkm-indonesia-siap-atau-tidak_571f8ae5c322bd7408cd1b24 [16 April 2018]
- [19] Salimukdin, Johan. (2016). *Analisis Formulasi Strategi Bisnis Dalam Menghadapi Persaingan Industri Doorsmeer (Kasus: Penerapan Analisis SWOT pada Ritonga Doorsmeer Duri-Riau)*, 3(2), 1-3. Jurnal Dari Universitas Riau Kampus Bina Widya.
- [20] Singh, Rajesh K; Garg, Suresh K; Deshmukh, S.G, (2007). *Strategy development for competitiveness: a study on Indian auto component sector*, 56(4). Jurnal dari International Journal of Productivity and Performance Management.
- [21] Sort, C Jesper and Nielsen, Christian. (2017). *Using Business Model Canvas To Improve Investment Processes*. Jurnal dari Emerald.
- [22] Sisiusaha. (2015). *Industri Fashion Bandung*. [online]. <http://www.sisiusaha.com/news/8/industri-fashion-bandung> [16 April 2018]
- [23] Student, Indonesia. (2017). *4 Pengertian Penelitian Pengembangan Menurut Para Ahli*. [online]. <http://www.indonesiastudents.com/pengertian-penelitian-pengembangan-menurut-para-ahli/> [24 April 2018]
- [24] Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kualitatif* (1). Bandung: Alfabeta.
-

- [25] Tamika, Adia Valeria. (2017). *Analisis Strategi Pengembangan Bisnis Dengan Menggunakan Pendekatan Business Model Canvas Dalam Upaya Mencapai Keunggulan Bersaing (Studi Kasus pada Green Laundry di Wilayah Sekelimus, Kota Bandung)*. Skripsi dari Universitas Telkom: tidak diterbitkan.
- [26] Thamrin, Indra. (2016). *Business Development Strategy, Ready-To-Drink Tea, Your Tea, With Business Model Canvas Model Approach*, 6(5), 128-133. *Jurnal dari International Journal of Scientific and Research Publications*.
- [27] Tipswirausaha. (2018). *Keunggulan Perencanaan Bisnis Model Canvas*. [online]. <http://www.tipswirausaha.com/post/read/3148/keunggulan-perencanaan-bisnis-model-canvas.html> [17 April 2018]
- [28] Tjitradi, Ellizabeth Cindy. (2015). *Evaluasi dan Perancangan Model Bisnis Berdasarkan Business Model Canvas*, 3(1). *Jurnal dari Universitas Kristen Petra*.
- [29] Wallin, Johanna; Koteshwar Chirumalla; Thompson, Anthony. (2013). *Developing PSS Concepts from Traditional Product Sales Situation: The Use of Business Model Canvas*. *Jurnal dari Springer-Verlag Berlin Heidelberg*.

