



Tersedia online di
"<http://ojs.unik-kediri.ac.id/index.php/ekonika>"

<http://dx.doi.org/10.30737/ekonika.v6i2.1536>

EkoNika
Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri

Analisis Penerapan Bisnis Model Canvas (Studi Pada UKM Di Kota Batu)

Dr. Siwi Dyah Ratnasari, SE., MM¹. Drs. Sunarto, Ak., MM²

^{1, 2}STIE Malangkecewara Malang

¹siwiratna@stie-mce.ac.id

Artikel History:

Artikel masuk : 01-06-2021

Artikel revisi : 25-08-2021

Artikel diterima : 29-08-2021

Keywords:

Bisnis Model Kanvas, UKM, Model Bisnis

ABSTRAK

Salah satu cara agar UKM dapat bersaing dan berkembang adalah dengan menciptakan strategi-strategi baru yang berbeda. Model bisnis berperan sebagai model yang menjabarkan bagaimana sebuah UKM bergerak dalam memperoleh *profit*. *Business Model Canvas* (BMC) dinilai efektif karena menjelaskan secara menyeluruh baik dari segi pemasaran, sumber daya manusia, keuangan, sampai dengan nilai atau produk yang ditawarkan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan merumuskan pengembangan model bisnis Kanvas pada UKM Lapar Pool. Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Metode pengumpulan data menggunakan teknik wawancara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat gambaran 9 elemen pada *current business model canvas* dan perumusan pengembangan model bisnis berupa gambaran 9 elemen *new business model canvas*. *New business model canvas* diharapkan dapat menutup kelemahan model bisnis terdahulu sehingga dapat memperkecil resiko atau ancaman pada UKM, yang terdiri dari: 1) *Customer Segments*, 2) *Value Propositions*, 3) *Channels*, 4) *Customer Relationships*, 5) *Revenue Streams*, 6) *Key Resources*, 7) *Key Activities*, 8) *Key Partnerships*, 9) *Cost Structures*. Implikasi penelitian adalah bahwa Bisnis Model Kanvas terbentuk dari 9 elemen yang saling berkaitan satu sama lain, oleh karena itu penting memahami setiap aspek meliputi fungsi, aktivitas, dan operasional bisnis guna menciptakan penyesuaian untuk kemajuan bisnis

ABSTRACT

One of the ways that companies can compete and develop is by creating new, different strategies. The business model acts as a model that describes how a company moves to make a profit. The Business Model Canvas (BMC) is considered effective because it explains thoroughly both in terms of marketing, human resources, finance, to the value or product offered.

This study aims to analyze and formulate the development of the Canvas business model in Lapar Pool UKM. This research uses descriptive qualitative research methods. Data collection methods using interview techniques.

The results show that there is a picture of 9 elements in the current business model canvas and the formulation of a business model development in the form of a picture of 9 elements of the new business model canvas. The new business model canvas is expected

to cover weaknesses in the previous business model so as to minimize risks or threats to the company, which consists of: 1) Customer Segments, 2) Value Propositions, 3) Channels, 4) Customer Relationships, 5) Revenue Streams, 6) Key Resources, 7) Key Activities, 8) Key Partnerships, 9) Cost Structures.

The research implication is that the Business Model Canvas is formed from 9 elements that are interrelated with each other, therefore it is important to understand every aspect covers business functions, activities and operations in order to create adjustments for business progress.

INTRODUCTION

Pada tahun 2018, pertumbuhan perekonomian di Indonesia mencapai angka sebesar 5,2% dan jika dibandingkan pada tahun 2019, pertumbuhan ekonominya mengalami penurunan hingga menjadi 5,05% sepanjang tiga bulan kedua tahun 2019 (Badan Pusat Statistik, 2019). Setiap UKM harus mempunyai cara untuk dapat bertahan dalam menghadapi segala macam bentuk persaingan dan juga situasi ekonomi yang kurang stabil. Setiap UKM harus memiliki model bisnis yang kuat. Suatu model bisnis menggambarkan pemikiran tentang bagaimana sebuah organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai-nilai baik itu dari segi ekonomi, sosial, ataupun bentuk-bentuk nilai lainnya. Business Model Canvas mengidentifikasi bagian-bagian penting dari bisnis; penerapan dan kesederhanaannya telah memberinya penerimaan dan penyebaran yang lebih besar (Toro-Jarrín et al., 2016). Business Model Canvas adalah alat yang populer untuk merancang model bisnis dan telah berkontribusi pada penggunaan lebih banyak model bisnis dalam organisasi (Coes, 2014). Saat merancang dan menilai model bisnis, diperlukan ontologi dan kerangka kerja yang lebih visual dan praktis (Fritscher & Pigneur, 2015). Model Bisnis didefinisikan sebagai model yang menjabarkan bagaimana sebuah UKM bergerak dalam memperoleh *profit*. Model bisnis kanvas merupakan metode yang digunakan UKM untuk menjalankan bisnisnya sehingga dapat bertahan (Fritscher & Pigneur, 2015). Tujuan Penelitian ini adalah: 1) Untuk mengevaluasi penerapan bisnis model di UKM Lapar Pool dengan pendekatan *Business Model Canvas*. 2) Untuk menerapkan *Business Model Canvas* yang tepat pada UKM Lapar Pool.

LITERATURE REVIEW

Busines Model Canvas

Analisis *Business Model Canvas* (BMC) dinilai efektif karena menjelaskan secara menyeluruh baik dari segi pemasaran, sumber daya manusia, keuangan, sampai dengan nilai atau produk yang ditawarkan. BMC adalah alat untuk mengeksplorasi inovasi model bisnis yang berorientasi pada keberlanjutan (Joyce & Paquin, 2016).

Melalui *Business Model Canvas* (BMC), UKM akan dapat melihat gambaran secara garis besar suatu bisnis dan setiap elemen yang terkait dengan bisnis tersebut secara lengkap dan rinci. Pengusaha akan dapat menentukan arah pada bisnis yang sedang dijalkannya. *Business Model Canvas* membuat pengusaha dapat memahami bagaimana setiap komponen berhubungan satu sama lain meliputi fungsi, aktivitas, dan proses berjalannya bisnis tersebut (Dudin, Kutsuri, et al., 2015). *Business Model Canvas* (BMC) yang digunakan oleh para praktisi di seluruh dunia saat ini (Fritscher & Pigneur, 2015)

Turko (2016), Model bisnis kanvas sebagai metode yang digunakan oleh UKM untuk menghasilkan pendapatan di lingkungan bisnis. Konsep model bisnis mulai populer sejak tahun 1990 ke atas ketika model bisnis dan perubahan lingkungan bisnis didiskusikan dalam konteks internet (Sparviero, 2019). Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012) ada sembilan cakupan dari *business model canvas*: 1) segmen pelanggan (*customer segments*), 2) proposisi nilai (*value proposition*), 3) saluran (*channel*), 4) hubungan pelanggan (*customer relationships*), 5) arus pendapatan (*revenue streams*), 6) sumber daya utama (*key resources*), 7) aktivitas kunci (*key activities*), 8) kemitraan utama (*key partnerships*) dan 9) struktur biaya (*cost structure*). Kotler & Keller (2009), segmen pelanggan terdiri dari kelompok pelanggan yang saling berbagi keinginan dan kebutuhan yang sama. Osterwalder & Pigneur (2010) segmen pelanggan yaitu kelompok orang atau organisasi yang berbeda-beda yang ditargetkan untuk dicapai dan dilayani oleh suatu UKM. Tim PPM Manajemen (2012) tidak semua kumpulan pelanggan bisa di sebut segmen. Suatu kelompok pelanggan disebut sebagai segmen apabila: 1) Memerlukan pelayanan (*Value Propositions*) yang tersendiri karena permasalahan dan kebutuhan mereka khusus. 2) Dicapai dan dilayani dengan saluran distribusi (*Channels*) yang berbeda. 3) Perlu pendekatan (*Customer Relationships*) yang berbeda. 4) Memberikan profitabilitas yang berbedah. 5) Mempunyai kemauan bayar yang berbeda dengan persepsi terhadap nilai yang mereka terima. Hasan (2013) menjelaskan mengenai analisis segmentasi pasar meliputi: 1) Mendefinisikan pasar produk yang dilayani. 2) Menganalisis industri untuk mengetahui peluang dan daya tarik pasar 3) Menganalisis pesaing kunci untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan pesaing. 4) Mengembangkan profil konsumen untuk mengetahui segmen pasar yang *profitable*. *Business Model Canvas* berhasil membuat model bisnis sederhana, dan mudah dipahami sambil menangkap kompleksitas fungsi perusahaan (Qastharin, 2018).

Proses Desain Model Bisnis

Menurut Burkett (2013), Proses desain terdiri dari 5 fase yaitu: 1) Menggerakkan: mempersiapkan proyek desain model bisnis yang sukses. 2) Memahami: meneliti dan

menalisis elemen yang diperlukan untuk mendesain model bisnis. 3) Mendesain: membangkitkan dan menguji opsi-opsi model bisnis yang ada lalu memilih yang terbaik. 4) Menerapkan: menerapkan prototype model bisnis di lapangan. 5) Mengelola: mengadaptasi dan memodifikasi model bisnis sebagai respon terhadap reaksi pasar. Business Model Canvas adalah alat yang populer untuk merancang model bisnis dan telah berkontribusi pada penggunaan lebih banyak model bisnis dalam organisasi (Coes, 2014).

Inovasi *Business Model Canvas* (BMC)

BMC menjadi alat yang berguna untuk memahami model bisnis suatu perusahaan dan untuk melakukan inovasi model bisnis (Qastharin, 2018).

BMC adalah alat yang memberikan pandangan yang jelas tentang apa yang perlu dicapai perusahaan dan berfokus pada elemen strategis yang paling penting dan akan memiliki dampak terbesar bagi bisnis (Nur et al., 2015). proses desain harus dimulai dengan membuat model bisnis, yang kemudian diterjemahkan ke dalam arsitektur untuk memastikan kesesuaian dengan pasar sistem masa depan (Meertens et al., 2012).

Inovasi model bisnis dilakukan berdasarkan empat tujuan: 1) Memenuhi kebutuhan pasar yang belum terjawab. 2) Menghadirkan teknologi, produk atau jasa yang baru ke pasar. 3) Meningkatkan, membangun atau mengubah pasar yang sudah ada dengan model bisnis yang lebih baik. 4) Menciptakan pasar yang benar-benar baru. Kondisi persaingan yang sangat kompetitif, membuat kita harus membangun model bisnis yang inovatif dan kreatif. konsep manajemen BMC dirancang untuk mengelola pengembangan strategis berkelanjutan dan kompetitif dari struktur perusahaan dalam konteks perubahan yang bergejolak dan tak terduga dalam lingkungan pasar (Dudin, Lyasnikov, et al., 2015).

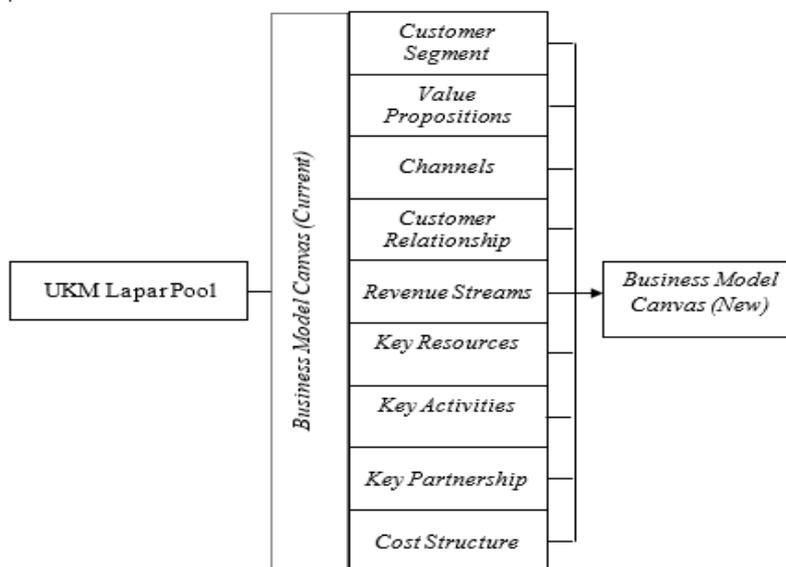
E-commerce merupakan sistem atau paradigma baru dalam dunia bisnis, yang menggeser paradigma perdagangan tradisional menjadi perdagangan elektronik dengan memanfaatkan TIK (Information and Communication Technology), atau dengan kata lain teknologi internet (Burkett, 2013). Terdapat sembilan kotak yang merepresentasikan elemen kunci yang secara umum akan ada pada semua model bisnis, melalui sembilan kotak tersebut memperlihatkan cara berpikir tentang bagaimana sebuah UKM menghasilkan keuntungan (Nur et al., 2015).

Analisis SWOT

Analisa SWOT adalah sebuah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis. Proses ini melibatkan penentuan tujuan yang spesifik dari spekulasi bisnis atau proyek dan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan yang tidak dalam mencapai tujuan tersebut. Business Model Canvas bersama dengan analisis SWOT

menjelaskan bagaimana XYZ Online Shop menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai berdasarkan lingkungan internal dan eksternal (Erlyana & Hartono, 2017). Analisis SWOT meliputi: 1) *Strength* merupakan faktor internal yang mendukung UKM dalam mencapai tujuannya. Faktor pendukung dapat berupa sumber daya, keahlian, atau kelebihan lain yang mungkin diperoleh berkat sumber keuangan, citra, keunggulan di pasar, serta hubungan baik antara buyer dengan supplier. 2) *Weakness* merupakan faktor internal yang menghambat UKM dalam mencapai tujuannya. Faktor penghambat dapat berupa fasilitas yang tidak lengkap, kurangnya sumber keuangan, kemampuan mengelola, keahlian pemasaran dan citra UKM. 3) *Opportunity* merupakan faktor eksternal yang mendukung UKM dalam mencapai tujuannya. Faktor eksternal yang mendukung dalam pencapaian tujuan dapat berupa perubahan kebijakan, perubahan persaingan, perubahan teknologi dan perkembangan hubungan supplier dan buyer. 4) *Threat* merupakan faktor eksternal yang menghambat UKM dalam mencapai tujuannya. Faktor eksternal yang menghambat UKM dapat berupa masuknya pesaing baru, pertumbuhan pasar yang lambat, meningkatnya *bargaining power* daripada *supplier* dan *buyer* utama, perubahan teknologi serta kebijakan baru.

Model Konseptual Penelitian



Gambar 1: Model Konseptual Penelitian

METHODS

Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan jenis penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Moleong (2014), penelitian kualitatif merupakan sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku

yang diamati dari fenomena yang terjadi. Penelitian dilakukan di UKM Lapar Pool yang bertepatan di Desa Mojorejo Kecamatan Junrejo Kota Batu.

Teknik Pengumpulan Data

Jenis penelitian dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Data diperoleh data kuesioner yang diberikan kepada informan yaitu informan inti dan informan pendukung. Informan inti yaitu pemilik UKM sementara informan pendukung terdiri dari karyawan dan customer. Analisis data dalam penelitian kualitatif, dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu (Sugiyono, 2013).

Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini mengacu pada Miles dan Huberman (1984), aktivitas dalam analisis data memiliki 3 tahap: 1) *Data Reduction* (Reduksi Data). Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya serta membuang yang tidak perlu. Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, sehingga perlu dicatat secara teliti dan terperinci. Semakin lama peneliti turun kelapangan, maka jumlah data akan semakin banyak, kompleks dan rumit, untuk itu perlu segera dilakukan analisis data melalui reduksi data. Reduksi data bertujuan untuk memilih, merangkum serta memfokuskan terhadap data penting yang kita inginkan. 2) *Data Display* (Penyajian Data). Tujuan mendisplay data yaitu untuk memudahkan dan memahami apa yang terjadi, serta merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang dipahami. Selain itu mendisplay data juga untuk mempermudah peneliti dalam melihat gambaran secara keseluruhan atau bagian tertentu dari penelitian. Penyajian data dilakukan dengan cara mendeskripsikan hasil wawancara yang dituangkan dalam bentuk uraian dengan teks naratif, dan didukung oleh dokumen-dokumen, serta foto-foto maupun gambar. 3) *Conclusion Drawing/Verification* (Penarikan Kesimpulan). Penarikan kesimpulan dilakukan untuk memverifikasi secara terus menerus sepanjang proses penelitian berlangsung, yaitu selama proses pengumpulan data. Dalam penelitian yang dilakukan ini, penarikan kesimpulan dilakukan dengan pengambilan intisari dari rangkaian kategori hasil penelitian berdasarkan wawancara, observasi, dan dokumentasi yang mana peneliti ingin mengetahui pola hubungan, tema, serta hal-hal yang sering timbul, hipotesis dan sebagainya yang dituangkan dalam kesimpulan.

RESULT

Deskripsi Lokasi Penelitian

Informan penelitian

Informan dalam penelitian ini terdiri dari informan kunci dan informan pendukung. Informan kunci dalam penelitian ini adalah pengelola UKM Lapar Pool. Sedangkan informan pendukung adalah karyawan serta *customer*. Penentuan informan dalam penelitian ini dilakukan *purposive sampling*. Pengambilan *purposive sampling* dilakukan dengan pertimbangan tertentu, misalnya narasumber dianggap paling mengetahui data yang diharapkan (Sugiyono, 2013).

Adapun informan pada penelitian memiliki kriteria sebagai berikut: 1) Pengelola UKM, 2) Karyawan, 3) *Customer*, 4) Dapat diajak berkomunikasi, 5) Bersedia menjadi informan. Pengumpulan data dilakukan dengan melalui wawancara terhadap pihak informan terkait, baik informan kunci maupun informan pendukung. Kemudian dilakukanlah dokumentasi untuk mengumpulkan data serta menjadi bukti dari penelitian yang dilakukan. Setelah data-data terkumpul, kemudian akan diteruskan dengan pembahasan yang sesuai dengan landasan teori mengenai *Business Model Canvas*.

Pembahasan

Bisnis Model Kanvas ini terbentuk dalam 9 elemen yang saling berkaitan satu sama lain. Oleh karena itu, sangatlah penting untuk memahami setiap aspek dan menciptakan sebuah penyesuaian demi kemajuan UKM.

Customer Segment

Menurut Ostwalder & Pigneur (2010), *customer segments adalah* pihak yang menggunakan jasa atau produk dari organisasi dan mereka yang berkontribusi dalam memberikan penghasilan bagi organisasi. Kutipan berikut merupakan hasil wawancara mengenai *customer segment* oleh informan: “Bisnis UKM tidak melakukan pengelompokan terhadap pelanggan, dan terbuka untuk semua masyarakat Kota Malang. Target konsumen bisnis UKM Lapar Pool khususnya seluruh masyarakat Kota Malang dan Batu dan cocok untuk semua kalangan. Produk yang dihasilkan adalah jajanan khas Malang. Berdasarkan hal tersebut, untuk setiap produk yang dijual oleh pihak UKM Lapar Pool ini sendiri pada akhirnya merujuk pada setiap kalangan orang, tanpa terbatas oleh usia, latar belakang, etnis, ras, agama, dan lain sebagainya. Ragam *customer segment* yang dimiliki UKM termasuk jenis pasar terbuka dimana semua orang adalah pelanggan.

Value Propositions

Value propositions, merupakan satu keunikan yang menentukan mengapa produk atau jasa tersebut pantas dipilih oleh pelanggan. *Value proposition* ini memberikan tawaran untuk memecahkan masalah pelanggan semaksimal mungkin untuk memenuhi keinginan pelanggan. Macam-macam bentuk dari *value propositions* adalah *newness*, *performance*, *customization*, *getting the job done*, *design*, *brand/status*, *price*, *cost reduction*, *risk reduction*, *accessibility*, *convenience/ usability*.

Hasil wawancara mengenai *value proposition* oleh informan: “Harga yang ditawarkan relatif murah dan produk yang dijual dapat dikatakan lengkap yang terdiri atas bermacam-macam keripik dan aneka makanan yang lain. Pelayanannya yang diberikan standar untuk melayani konsumen. Mungkin karena mereka sudah nyaman dan harga yang ditawarkan juga relatif terjangkau dengan kualitas yang bagus. Dari hasil wawancara, telah diketahui ada beberapa hal yang menjadi proposisi nilai bagi UKM, diantaranya: 1) Memiliki perhatian tersendiri terhadap para pelanggannya sehingga berbagai macam produk yang dijual di UKM Lapar Pool. ini dapat dikatakan cukup lengkap dan bervariasi. Barang yang dijual terdiri atas bermacam-macam keripik dan aneka makanan yang lain khas Malang. 2) Proposisi nilai *performance* adalah proposisi nilai yang menciptakan adanya peningkatan pada kinerja produk maupun jasanya untuk memberikan nilai tersendiri di mata konsumen. Pelayanan yang dilakukan oleh UKM Lapar Pool. dapat dikatakan cukup baik, juga melakukan pengiriman produk bagi customer dan bayar di tempat. 3) Proposisi nilai *design* adalah proposisi nilai yang memberikan nilai desain dan estetika pada produk dan layanannya. Desain dari keseluruhan produk yang dijual merupakan desain yang dirancang sendiri. Termasuk dalam pengemasan barang. 4) Proposisi nilai *price* adalah proposisi nilai harga yang mana menunjukkan besar harga yang diberikan untuk produk atau jasa yang dihasilkan. Untuk setiap produk yang dijual relatif terjangkau dikarenakan menetapkan margin yang rendah. 5) Proposisi nilai *risk reduction* adalah proposisi nilai dimana UKM dapat memberi nilai untuk pelanggan dengan cara mengurangi risiko yang dihadapi pelanggan. Praktik yang dilakukan dengan memberikan jaminan produk yang dikirim sampai ke rumah tidak rusak.

Channels

Channels, merupakan bagaimana UKM mengkomunikasikan, mengantar, dan berinteraksi dengan *customer segment* dalam menyampaikan *value proposition* UKM. *Channels* dibedakan menjadi langsung dan tidak langsung.

Kutipan berikut merupakan hasil wawancara mengenai *channels* oleh informan. “Selama ini belum adanya kegiatan pemasaran dan saluran distribusi ke konsumen, selain dari verbal / mulut ke mulut juga melalui media sosial seperti *whatsapp*”.

Customer Relationship

Customer relationship (hubungan pelanggan) mendeskripsikan tentang berbagai tipe hubungan yang diciptakan UKM dengan segmen pelanggan yang spesifik. *Customer relationship* dapat dipengaruhi oleh berbagai motif, seperti *customer acquisition*, *customer retention*, *boosting sales (upselling)*. *Customer relationship* dapat dikategorikan menjadi *personal assistance*, *dedicated personal assistance*, *self-service*, *automated service*, *co-creation*, dan *communitites*.

Kutipan berikut merupakan hasil wawancara mengenai *customer relationship* oleh informan. “*Customer relationship* yang spesifik dilakukan oleh UKM Lapar Pool adalah menjaga hubungan dengan pelanggan seperti: bersikap ramah dengan pengunjung dan diberi kenyamanan dalam berbelanja, informasi barang yang tersedia melalui *whatsapp* kepada customer serta menerima pre order. Pelanggan yang melakukan pembelian ulang menunjukkan bahwa konsumen mengalami kepuasan saat transaksi sebelumnya”. Motif yang dilakukan dalam *customer relationship* bertujuan untuk mempertahankan pelanggan (*customer retention*). Hubungan antara pelanggan dan karyawan juga terjalin dengan cukup baik. Hubungan yang terbentuk adalah jenis hubungan bantuan personal/*personal assistance* (melayani) di setiap transaksi.

Revenue Streams

Revenue streams mendeskripsikan aliran kas yang didapatkan oleh UKM dari masing-masing segmen pelanggan. Kutipan berikut merupakan hasil wawancara mengenai *revenue streams* oleh informan: “Peluang tentunya dari masyarakat sekitar dengan aneka keripik dan aneka makanan yang lain khas Malang. Harga bersaing, system penjualan yang masih konvensional karena belum bisa menggunakan kartu atm”. Sebuah model bisnis dapat menghasilkan dua jenis aliran pendapatan, yaitu *transaction revenues* dan *recurring revenue* yaitu pendapatan transaksi (*transaction revenues*), yaitu pendapatan yang dihasilkan oleh pelanggan dengan satu kali pembayaran dan *Recurring revenue* dapat berasal dari orang-orang yang melakukan pembelian berulang. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), UKM mempunyai dua jenis mekanisme pemberian harga, yaitu daftar harga tetap (*fixed menu pricing*), dan harga dinamis (*dynamic pricing*). Cara UKM menentukan mekanisme harga pada

setiap aliran pendapatan akan membuat perbedaan yang besar pada besarnya margin pendapatan yang didapatkan.

Key Resources

Menurut Osterwalder (2010), elemen bangunan *key resources* menjelaskan aset-aset UKM yang paling penting yang diperlukan agar model bisnis dapat bekerja. Sumber daya utama dapat dikategorikan menjadi fisik, intelektual, manusia, dan finansial. Sumber daya fisik adalah berupa aset fisik seperti fasilitas manufaktur, gedung, kendaraan, mesin, sistem, sistem *point-of-sales*, dan jaringan distribusi (Osterwalder & Pigneur, 2010). Kutipan berikut merupakan hasil wawancara mengenai *key resources* oleh informan: “Ya sumber daya yang dimiliki UKM adalah saluran distribusi, sistem kerja, sumber daya manusia (pelayanan), dan modal sendiri yang tidak berasal dari hutang. Pelayanan kami yang memahami kebutuhan konsumen menjadi *key resources* pada usaha kami”.

Key Activities

Key activities adalah kegiatan utama yang harus dilakukan oleh UKM agar model bisnisnya dapat berjalan dengan efektif. Secara umum aktivitas UKM terbagi dalam 5 macam, yaitu: produksi, perdagangan, jasa (*problem solving*), *platform* dan nirlaba. Kutipan berikut merupakan hasil wawancara mengenai *key activities* oleh informan. “Kegiatan utama berfokus pada mendesain ulang kemasan dan memasarkan produk”. *Key activities* ini sendiri dapat dibedakan menjadi *production*, *problem solving*, dan *platform/network*. Aktivitas produksi dilakukan dengan cara repacking terhadap produk. Aktivitas *problem solving* dimaksudkan untuk memberikan pemecahan masalah atas masalah yang bisa saja terjadi. Beberapa masalah yang sering terjadi mengelola loyalitas pelanggan dan juga berpacu dengan era digital. Aktivitas *network* adalah aktivitas bisnis yang memelihara hubungan dengan pelanggan dan partner. Aktivitas untuk pemeliharaan *network* adalah aktif memberikan informasi terhadap barang-barang yang tersedia serta barang promo serta meminta umpan balik atas pelayanan dan produk yang telah dibeli.

Key Partnership

Key partnership mendeskripsikan jaringan para supplier dan mitra yang membuat model bisnis berjalan (Osterwalder & Pigneur, 2010). UKM melakukan kemitraan untuk berbagai tujuan, dan kemitraan telah menjadi landasan pada banyak model bisnis. UKM menciptakan aliansi untuk mengoptimalkan model bisnis mereka, mengurangi risiko, dan memperoleh sumber daya. Kutipan berikut merupakan hasil wawancara mengenai *key partnership* oleh informan; “Beberapa *supplier* menjadi mitra dan penyedia barang.

Cost Structure

Struktur biaya (*cost structure*) menjelaskan mengenai semua biaya yang terjadi untuk menjalankan model bisnis. Model bisnis secara umum mempunyai dua jenis struktur biaya yaitu *cost-driven* dan *value-driven*. Kutipan berikut merupakan hasil wawancara mengenai *cost structure* oleh informan: “Ya pada dasarnya UKM melakukan meminimalan biaya. Biaya yang tidak perlu dikeluarkan dapat digunakan untuk modal yang lain. Biaya tetap meliputi biaya gaji karyawan, biaya variabel adalah pembelian barang dagangan, listrik, air, biaya operasional, dan biaya transportasi”. Fokus struktur biaya UKM lebih mengacu terhadap *cost-driven* yaitu menfokuskan pada upaya meminimalan biaya, dengan kata lain biaya yang tidak perlu dikeluarkan dapat digunakan untuk modal yang lain.

Analisis SWOT

Setelah evaluasi atas 9 komponen Bisnis Model Kanvas yang telah dilakukan, selanjutnya penulis memaparkan analisis SWOT mengenai ke 9 komponen *Business Model Canvas* di UKM Lapar Pool.

Customer Segment (Segmentasi Pelanggan)

Kekuatan pada elemen ini yaitu UKM sudah memiliki pelanggan yang tersegmentasi dengan baik karena tidak membedakan pelanggan. Sedangkan kelemahan yang dimiliki adalah *customer segment* tidak fokus dan pelanggan dapat berpindah ke pesaing lain karena barang dagangan sama dengan yang ditawarkan oleh pesaing. Peluang dari UKM yaitu dapat mencapai segmen pelanggan baru yaitu pelanggan yang ada dikalangan instansi pemerintahan, pejabat-pejabat dalam rangka memenuhi kebutuhan instansi. Sedangkan ancamannya adalah semakin banyak pesaing yang membuka usaha sejenis dan pelanggan semakin memiliki banyak tempat pilihan untuk membeli produknya.

Value Propositions (Proposisi Nilai)

Kekuatan dari elemen ini yaitu pelanggan merasa puas dengan produk dan layanan yang diberikan UKM Lapar Pool terdiri dari harga yang terjangkau dan *brand* toko positif di mata *customer*. Sedangkan untuk kelemahannya adalah penggunaan media social yang sangat kurang dan promosi penjualan dari mulut ke mulut mengakibatkan akses pelanggan untuk mengetahui nilai UKM menjadi susah. Sedangkan untuk ancamannya yaitu pesaing yang membuka usaha sejenis dan menawarkan harga yang lebih murah.

Channels (Saluran)

Menggunakan *channels* secara langsung dapat menekan biaya yang dikeluarkan serta menghemat biaya pemasaran. Sedangkan untuk kelemahannya adalah kurang mampu

menyampaikan *value proposition* terhadap konsumen dalam cakupan yang luas karena *channel* yang dilakukan masih berbasis tradisional dan dilakukan sendiri secara verbal atau dari mulut ke mulut. Peluang dari elemen ini yaitu menambahkan *channel* yang bersifat *modern* seperti menggunakan basis *internet* dan *e-commerce* seperti media sosial ataupun *website* mampu memperluas pangsa pasar. Sedangkan untuk ancaman *Channel* yang masih berbasis tradisional kurang mampu untuk menyampaikan atau menjadi penghubung antara UKM, dengan pelanggan atau dengan kata lain saluran distribusi tidak berjalan optimal. Peluang dari elemen ini yaitu UKM dapat meningkatkan penggunaan sosial media sehingga lebih banyak dijangkau oleh konsumen serta meningkatkan jaringan dengan kurir/grap/gojek atau saluran distribusi yang lain.

Customer Relationship (Hubungan Pelanggan)

Kekuatan dari elemen ini yaitu UKM memiliki hubungan yang baik dengan pelanggan karena timbulnya retensi pelanggan. Kelemahan dari elemen ini yaitu bahwa konsumen UKM untuk saat ini hanya sebatas masyarakat daerah sekitar sehingga belum bisa mencakup konsumen di luar area tersebut. Peluang dari elemen ini adalah dengan meningkatkan ketertarikan pelanggan untuk berbelanja dengan memberikan promo *sale* terhadap konsumen. Untuk ancamannya yaitu banyaknya usaha sejenis.

Revenue Streams (Aliran Pendapatan)

Keuntungan dalam elemen ini yaitu analisis pendapatan dan pembentukan struktur biaya yang mudah karena berasal dari 1 sumber pemasukkan yaitu penjualan barang dagangan. Harga yang ditetapkan UKM Lapar Pool sudah cukup dapat membuat pelanggan tertarik dan sudah dapat dijangkau oleh pelanggan. Sedangkan untuk kelemahannya masih sulit untuk memprediksi pendapatan, karena pendapatan yang masuk tergantung dari banyak atau tidaknya pelanggan yang membeli. Peluang yang dimiliki dari elemen ini adalah memiliki kemungkinan untuk membuka cabang

Key Resources (Sumber Daya Utama)

Kekuatan yang dimiliki UKM Lapar Pool yaitu memiliki sumber daya manusia yang sudah paham dengan sistem kerja, memiliki supplier tetap. Kelemahannya adalah sumber daya utama dapat ditiru oleh *competitor* dan kualitas barang yang dijual sama persis dengan pesaing lain karena supplier juga menawarkan produk-produk mereka. Peluang yang dari elemen ini adalah dapat mencari *supplier* barang dagangan yang lebih murah dan mencari cara untuk menambah modal usaha. Ancaman dari elemen ini yaitu semakin banyaknya pesaing sehingga membuat stok barang susah didapatkan.

Key Activities (Aktivitas Kunci)

Kekuatan dari elemen ini adalah kualitas pelaksanaan sistem perdagangan dalam sudah cukup baik dan fokus terhadap *main business* UKM. Kelemahan dari elemen ini adalah promosi / pemasaran tidak dilakukan secara maksimal. Peluang dari elemen ini adalah dapat membangun manajemen usaha yang lebih baik lagi dan mengaplikasikan strategi-strategi pemasaran akan *brand* toko untuk semakin positif. Sedangkan untuk ancamannya adalah terganggunya aktivitas perdagangan dikarenakan pihak supplier yang terlambat dalam pengiriman, sehingga barang tidak selalu *ready* stok.

Key Partnership (Kemitraan Utama)

Kekuatan dari elemen ini adalah kemampuan bekerjasama dengan mitra usaha sudah cukup berhasil serta telah terjalin hubungan yang baik antara *customer* dan *supplier*. Sedangkan untuk kelemahan dari elemen ini adalah tidak ada perjanjian tertulis antara UKM dengan para mitranya. Peluang dari elemen ini adalah membuat perjanjian tertulis dengan para mitra, sehingga tidak terjadi keterlambatan dalam pengiriman atau permasalahan yang lain. Sedangkan ancaman dari elemen ini adalah adanya ancaman untuk kehilangan salah satu mitra usaha, jika terjadi kesalahpahaman.

Cost Structure (Struktur Biaya)

Kekuatan dari elemen *cost structures* ini adalah UKM telah melakukan pencatatan yang rinci sehingga memudahkan melakukan untuk penentuan anggaran dan biaya operasional UKM tidak memakan biaya yang cukup besar. Kelemahan dari elemen ini yaitu biaya yang dikeluarkan tidak dapat diprediksi karena analisis biaya kurang efisien. Peluang yang ditawarkan dari elemen ini adalah dapat lebih memanfaatkan elemen *cost structure* dengan sangat baik dan menciptakan sedikit *value driven* dalam hal pengembangan *brand* nama toko agar lebih terkenal di kalangan masyarakat. Untuk ancamannya yaitu adanya meningkatkan biaya yang disebabkan oleh faktor eksternal.

BUSINESS MODEL CANVAS YANG BARU

Berdasarkan analisis SWOT yang telah dilakukan atas 9 komponen Bisnis Model Kanvas, maka dapat diketahui kelemahan dan kelebihan dari model bisnis yang diterapkan. Atas dasar tersebut, maka dibawah ini penulis melakukan perancangan Bisnis Model Kanvas baru yang dapat menutup kelemahan model bisnis terdahulu sehingga akan dapat memperkecil resiko atau ancaman pada UKM:

Customer Segments

Ragam *customer segment* UKM masih tetap merupakan jenis pasar terbuka dimana setiap orang adalah pelanggan. Namun, akan berjalan lebih efektif dan efisien apabila mampu menentukan *customer segments* dengan baik dan tepat. Pemilihan segmen pasar yang dapat ditambahkan oleh pihak UKM Lapar Pool adalah *niche market*, dimana UKM akan melayani segmen pasar pelanggan tertentu, *value proposition*, *channel*, *customer relationship* disesuaikan dengan apa yang dibutuhkan oleh pelanggan dengan lebih spesifik. *Niche market* merupakan pasar yang sangat fokus terhadap suatu jenis atau layanan tertentu. Upaya perluasan *customer segment* sendiri dapat dilakukan melakukan promosi dengan media sosial dan *website*.

Value Propositions

Value proposition tambahan yang harus dimiliki UKM Lapar Pool dalam mendukung kegiatan tambahan UKM adalah *newness*, *performance* dan *convenience/usability*. *Newness* yang dapat dikembangkan oleh UKM lapar Pool, dimana UKM akan menawarkan produk ataupun jasa baru yang belum pernah ditawarkan UKM sebelumnya, *Performance* yang harus ditingkatkan lagi yaitu dalam pelayanan terhadap konsumen untuk lebih tanggap dan antusias.

Mengenai *convenience*, untuk menambah nilai kepuasan dari pelanggan dari segi kenyamanan, dapat diciptakan suatu *website* UKM sendiri dan mencantumkan sistem *e-catalog* di *website* UKM tersebut dan sistem antar barang kepada konsumen sehingga mempermudah konsumen memperoleh produk dengan syarat ketentuan pemesanan menggunakan *minimal order*

Channels

Value yang ditawarkan oleh UKM lapar Pool yaitu *convenience/usability*, ada beberapa saluran channel yang harus ditambahkan seperti *indirect sales channel*. Contoh riil yang dapat dilakukan dalam penyampaian nilai UKM secara tidak langsung kepada pelanggan adalah membuat *website* khusus atau media sosial yang dapat diakses pelanggan untuk melihat bagaimana UKM ini bekerja dan produk apa saja yang ditawarkan oleh UKM beserta penawaran menarik mengenai potongan harga atau promo menarik lainnya. Hal lain yang dapat dilakukan seperti berkerjasama dengan *partner* / pihak ketiga dalam rangka untuk memasarkan *brand* toko lebih positif di kalangan masyarakat sekitar supaya dapat bersaing dengan toko-toko *retail* lainnya. memungkinkan perusahaan untuk tidak hanya meningkatkan tingkat pendapatan dan keuntungan, tetapi juga untuk memastikan tingkat orientasi yang tepat pada klien untuk menjaga daya saing dan keberlanjutan bisnis (Dudin, Kutsuri, et al., 2015).

Customer Relationships

Selain terciptanya hubungan *personal assistance*, komunikasi UKM dilakukan secara langsung kepada pelanggan, perlu ditambahkan jenis hubungan *Co-Creation* dan *community* yang dapat mendukung *value* dan *key activities* UKM. Konsep kokreasi adalah bagian dari upaya kolaborasi dan lebih mengarah pada kerja sama yang saling menguntungkan antara kedua belah pihak. Kokreasi diupayakan untuk menciptakan nilai bersama pelanggan. Misalnya, mengajak pelanggan memberikan ulasan mengenai toko tersebut yang kemudian menciptakan nilai bagi konsumen lainnya. Ulasan atau *review* tersebut dapat dicantumkan melalui aplikasi *Google My Business*. *Community* yang perlu dilakukan UKM adalah membuat *website* UKM untuk memperkenalkan nilai-nilai UKM. Selain membuat *website*, UKM juga wajib sesekali memasukkan promo-promo menarik mengenai pembelian. Kedua hal tersebut bertujuan untuk mendukung nilai yang ditawarkan UKM yaitu *accessibility* dan *convenience* serta menghindari kelemahan UKM pada saluran channel UKM yang menggunakan cara verbal atau mulut ke mulut untuk penyebaran nilai UKM. Dalam konteks ini indikator yang akan digunakan adalah bantuan personal, komunitas dan kokreasi. Selain itu, dapat ditambahkan kotak saran untuk mengukur kepuasan konsumen yang berbelanja di UKM. layanan dalam pemikiran model bisnis dan meningkatkan pengetahuan tentang bagaimana menjaga kebutuhan pelanggan (Ojasalo & Ojasalo, 2018).

Revenue Streams

Tipe *revenue streams* yang dimiliki UKM Lapar Pool yaitu pendapatan transaksi (*transaction revenues*) dan pendapatan berulang atau rutin (*recurring revenues*). *Transaction revenues* adalah pendapatan yang diperoleh dari satu kali transaksi. Sedangkan *recurring revenues* adalah pendapatan yang diperoleh UKM atas pembayaran berkelanjutan. Tetapi pendapatan yang paling banyak didapat yaitu pendapatan transaksi (*transaction revenues*). Tidak ada perubahan yang signifikan pada arus pendapatan UKM yaitu *usage fee* dimana UKM mendapatkan pemasukkan dari pembayaran pelanggan atas produk yang ditawarkan oleh UKM.

Key Resources

Pada *Business Model Canvas* yang baru, sumber daya fisik yang dibutuhkan tidak perlu dilakukan perubahan yang signifikan karena dari sumber daya fisik atau aset fisik yang dimiliki UKM sudah cukup untuk dapat menjalankan *main business* pada bidang perdagangan. Sumber daya manusia yang dibutuhkan dan perlu dimiliki oleh UKM yaitu bagian *marketing*. Bagian *marketing* berfungsi untuk dapat memperkenalkan *brand* toko semakin luas di kalangan

masyarakat Kota Malang. *Marketing* merupakan kunci keberhasilan suatu UKM agar dapat berkembang pesat. *Marketing* yang dapat dilakukan tidak hanya terhadap masyarakat sekitar Malang dan Batu.

Key Activities

Key Activities pada UKM adalah perdagangan dan merupakan aktivitas *main business* UKM. Pada *Business Model Canvas* yang baru, aktivitas tambahan yang perlu ditambahkan yaitu aktivitas pemasaran baik secara *online* maupun *offline* serta penjualan secara *delivery order*. Melakukan aktivitas pemasaran dengan menonjolkan *brand* UKM agar semakin dikenal tidak hanya di kalangan masyarakat Kota Malang dan Batu. Untuk dapat memastikan setiap kegiatan utama dapat berjalan dengan baik, maka dibutuhkan peranan manajemen yang baik melalui peran sumber daya manusia yang memadai. BMC merupakan perancangan model bisnis jasa yang *representative* dan dapat memfasilitasi pengembangan model bisnis masa depan (Zolnowski & Böhm, 2014).

Key Partnerships

Pada elemen *key partnership*, UKM Lapar Pool telah bekerja sama dengan beberapa *supplier* dan *distributor*, dan UKM tidak perlu melakukan perubahan yang signifikan karena hubungan antara beberapa *supplier* dengan pihak UKM berlangsung dengan baik. Kedepannya UKM Lapar Pool dapat membangun kerja sama yang lebih baik lagi dengan para *supplier*. *Business model canvas* yang baru masih belum memiliki perubahan dalam *supplier* dan *partner*.

Cost Structures

Struktur biaya yang dimiliki UKM Lapar Pool berfokus pada *cost-driven*, yaitu memfokuskan pada upaya UKM untuk dapat meminimalisir biaya. Mengurangi biaya-biaya yang muncul agar pengeluaran biaya dapat lebih minimal. Namun pada *Business Model Canvas* yang baru akan timbul biaya baru seperti beban iklan dan promosi baik secara *online* maupun *offline* dari pihak marketing, namun hal itu dapat menunjang peningkatan penjualan di UKM. *Fixed cost* dan *variable cost* yang dimiliki UKM juga tidak perlu perubahan yang signifikan. Hal ini dikarenakan *fixed cost* UKM tidak dapat diminimalkan ataupun dipotong karena biaya ini merupakan upah atau gaji yang diberikan kepada karyawan. Sedangkan *variable cost* sendiri meliputi atas pembelian produk-produk perdagangan UKM pada *supplier*. UKM dapat berupaya untuk memanfaatkan elemen *cost structure* dengan sangat baik dikarenakan elemen ini memiliki peranan akhir dalam 9 elemen Bisnis Model Canvas yang ada sekaligus memiliki keterkaitan dengan ke 8 elemen lainnya. Dalam elemen *cost structure* akan tergambar jelas setiap biaya yang muncul dari keseluruhan kegiatan usaha. Dengan adanya analisis biaya yang tepat, UKM dapat mengambil keuntungan yang cukup besar.

CONCLUSION

Simpulan

9 elemen Bisnis Model Kanvas yang sudah diterapkan oleh UKM lapar Pool adalah: 1) *Customer segment* terdiri dari semua kalangan, mulai dari anak kecil hingga orang tua tanpa terbatas oleh usia. 2) *Value Proposition* (Proposisi Nilai) yang diberikan ke pelanggan meliputi: produk bervariasi, pelayanan memuaskan, harga terjangkau. 3) *Channels* (Saluran) bersifat tradisional meliputi *neon box*. 4) *Customer Relationship* dengan pelanggan yaitu *personal assistance*, yang didasarkan interaksi yang baik antara pelanggan dengan karyawan. Motif yang dilakukan yaitu mempertahankan pelanggan (*customer retention*). 5) *Revenue Streams* (Aliran Pendapatan) diperoleh dari pendapatan transaksi (*transaction revenues*) dan pendapatan transaksi berulang (*recurring revenue*). Penetapan harga yang ditetapkan yaitu harga dinamis (*dynamic pricing*). 6) *Key Resources* (Sumber Daya Utama) yang dimiliki oleh UKM; *fisik* berupa tempat beroperasi usaha dan kendaraan, *channel* yaitu distributor dan agen, SDM yaitu karyawan yang tanggap kebutuhan pelanggan dan finansial dari modal sendiri tanpa hutang. 7) *Key Activities* (Aktivitas Utama) UKM adalah perdagangan aneka makanan ringan khas Malang. 8) *Key Partnership* (Kemitraan Utama) yaitu menjalin kemitraan dengan beberapa agen/*supplier* sebagai penyedia barang dagangan. 9) *Costs Structure* (Struktur Biaya) mengacu pada *cost-driven* (peminimalan biaya).

Sementara itu *Business Model Canvas* baru yang bisa diterapkan oleh UKM yaitu: 1) *Customer segment*, menciptakan *niche market*, dimana perusahaan melayani segmen pasar pelanggan tertentu, *value proposition*, *channel*, *customer relationship* disesuaikan dengan apa yang dibutuhkan oleh pelanggan dengan lebih spesifik. Upaya perluasan *customer segment* dapat dilakukan promosi dengan media sosial dan *website*. 2) *Value Proposition* (Proposisi Nilai) yang dapat diberikan ke pelanggan meliputi: pelayanan terhadap konsumen diharapkan untuk lebih tanggap dan antusias. Menambahkan sistem *e-catalog* di *website* perusahaan dan sistem antar barang kepada konsumen sehingga mempermudah konsumen memperoleh produk dengan syarat ketentuan pemesanan menggunakan *minimal order* dan barang tertentu. 3) *Channels* (Saluran) yang dapat dilakukan yaitu Menambah *channels* yang bersifat tidak langsung *indirect sales channel*, yaitu partner (pihak ketiga). Membuat *website* pribadi khusus dan media sosial untuk kegiatan usaha. 4) *Customer Relationship* yang dapat ditawarkan kepada pelanggan yaitu membuat *website* perusahaan untuk memperkenalkan nilai-nilai perusahaan. Menambahkan kotak saran untuk mengukur kepuasan konsumen yang berbelanja 5) *Revenue Streams* (Aliran Pendapatan) diperoleh dari pendapatan transaksi (*transaction revenues*) dan

pendapatan transaksi berulang (*recurring revenue*). Penetapan harga yang ditetapkan yaitu harga dinamis (*dynamic pricing*). 6) *Key Resources* (Sumber Daya Utama) yang dapat ditambahkan adalah Sumber daya manusia dalam bidang pemasaran/*marketing*. 7) *Key Activities* (Aktivitas Utama) yang dapat dijalankan yaitu Melakukan aktivitas pemasaran baik secara *online* maupun *offline* serta penjualan secara *delivery order*. Membangun manajemen usaha perdagangan yang lebih baik 8) *Key Partnership* (Kemitraan Utama) yaitu membangun kerja sama yang lebih baik lagi dengan para *supplier*. 9) *Costs Structure* (Struktur Biaya) memanfaatkan elemen *cost structure* dengan baik.

Saran

UKM dalam menjalankan kegiatan bisnisnya tidak hanya berbasis konvensional melainkan juga meningkatkan saluran penjualan secara online. Penelitian selanjutnya diharapkan tidak hanya fokus pada perancangan *New Business Model Canvas*, namun juga mengukur kelayakan suatu usaha

BIBLIOGRAPHY

- Burkett, I. (2013). Using the Business Model Canvas for Social Enterprise. Knode, 1–30.
- Coes, B. (2014). CRITICALLY ASSESSING THE STRENGTHS AND LIMITATIONS OF THE Master thesis Business Administration. University of Twente, 1 to 99. https://essay.utwente.nl/64749/1/Coes_MA_MB.pdf https://www.google.co.uk/search?client=firefox-b&q=essay.uwente.nl%2F64749%2F1%2FCoes_MA_MB.PDF&oq=essay.uwente.nl%2F64749%2F1%2FCoes_MA_MB.PDF&gs_l=psy-ab.12...16773.34806.0.37240.7.7.0.0.0.0.1392.2210.3j
- Dudin, M. N., Kutsuri, G. N., Fedorova, I. J. evna, Dzusova, S. S., & Namitulina, A. Z. (2015). The innovative business model canvas in the system of effective budgeting. *Asian Social Science*, 11(7), 290–296. <https://doi.org/10.5539/ass.v11n7p290>
- Dudin, M. N., Lyasnikov, N. V. evich, Leont'eva, L. S., Reshetov, K. J. evich, & Sidorenko, V. N. (2015). Business model canvas as a basis for the competitive advantage of enterprise structures in the industrial agriculture. *Biosciences Biotechnology Research Asia*, 12(1), 887–894. <https://doi.org/10.13005/bbra/1736>
- Erlyana, Y., & Hartono, H. (2017). Business model in marketplace industry using business model canvas approach: An e-commerce case study. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 277(1), 0–8. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/277/1/012066>
- Fritscher, B., & Pigneur, Y. (2015). Extending the business model canvas: A dynamic perspective. *BMSD 2015 - Proceedings of the 5th International Symposium on Business*

Modeling and Software Design, Bmsd, 86–95.
<https://doi.org/10.5220/0005885800860095>

- Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135 (November 2017), 1474–1486. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067>
- Meertens, L. O., Iacob, M. E., Nieuwenhuis, L. J. M., Van Sinderen, M. J., Jonkers, H., & Quartel, D. (2012). Mapping the business model canvas to ArchiMate. *Proceedings of the ACM Symposium on Applied Computing*, 1694–1701. <https://doi.org/10.1145/2245276.2232049>
- Moleong, L. J. (2014). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Nur, A., Amanullah, A. A., Faizah, N., Aziz, A., Hanis, F. N., Hadi, A., & Ibrahim, J. (2015). Comparison of Business Model Canvas (BMC) Among the Three Consulting Companies. *ISSN International Journal of Computer Science and Information Technology Research* ISSN, 3(2), 2348–1196.
- Ojasalo, J., & Ojasalo, K. (2018). Service Logic Business Model Canvas. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 20(1), 70–98. <https://doi.org/10.1108/JRME-06-2016-0015>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2014). *Business Model Generation*. Jakarta: Elex Media Komputindo
- Qastharin, A. R. (2018). Business Model Canvas for Social Enterprise. *School of Business and Management*, 1(10), 1–11.
- Sugiyono. (2013). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sparviero, S. (2019). The Case for a Socially Oriented Business Model Canvas: The Social Enterprise Model Canvas. *Journal of Social Entrepreneurship*, 10(2), 232–251. <https://doi.org/10.1080/19420676.2018.1541011>
- Toro-Jarrín, M. A., Ponce-Jaramillo, I. E., & Güemes-Castorena, D. (2016). Methodology for the of building process integration of Business Model Canvas and Technological Roadmap. *Technological Forecasting and Social Change*, 110, 213–225. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.01.009>
- Türko, E. S. (2016). Business plan vs business model canvas in entrepreneurship trainings: A comparison of students' perceptions. *Asian Social Science*, 12(10), 55–62. <https://doi.org/10.5539/ass.v12n10p55>
- Zolnowski, A., & Böhmman, T. (2014). Formative evaluation of business model representations

- The service business model canvas. ECIS 2014 Proceedings - 22nd European Conference on Information Systems, July.