

# STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA DENGAN MODEL BISNIS KANVAS PADA USAHA AYAM GEPREK MBOK MORO KOTA KEDIRI

RR.FORIJATI

Program Studi Magister Pendidikan Ekonomi Program Pascasarjana  
Universitas Nusantara PGRI Kediri  
e-mail: forijati@unpkediri.ac.id

**Abstrak.** Penelitian ini dilatar belakangi dari hasil pengamatan pada usaha ayam geprek Mbok Moro dalam melakukan pengembangan usahanya. Usaha tersebut tentu saja tidak lepas dari permasalahan yang timbul ketika dalam pengelolaan usahanya maupun dalam pemasarannya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi dan implementasi model bisnis kanvas yang digunakan dalam pengembangan usahanya dan untuk mengetahui faktor-faktor yang menghambat dalam pengembangan usaha. Penelitian ini dengan menggunakan pendekatan penelitian mix method dengan kualitatif dengan model bisnis kanvas dan kuantitatif melalui analisis SWOT. Subyek penelitian ini adalah usaha ayam geprek Mbok Moro. Pengumpulan data yang digunakan adalah dengan menggunakan wawancara dan observasi dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah dengan pemodelan bisnis canvas dalam memetakan strategi pengembangan usaha dan analisis SWOT. Hasil dari penelitian ini adalah bahwa usaha ayam geprek Mbok Moro cenderung monoton dan belum terdapat inovasi-inovasi dalam pengembangan usahanya. Blok yang cukup efektif dalam usaha ini adalah hanya pada *cost structure*, *key resource* dan *revenue stream* saja. Sedangkan dalam analisis SWOT menunjukkan bahwa usaha ini memiliki kesempatan untuk berkembang dengan adanya inovasi produk dan penguatan *brand image*, serta memperluas jaringan pemasaran dengan melalui pemasaran online. Berdasarkan dari analisis direkomendasikan agar usaha tersebut berinovasi dengan penguatan brand image.

**Kata Kunci:** *model bisnis canvas, SWOT, usaha ayam geprek*

## 1. PENDAHULUAN

Setiap pengelolaan usaha yang baru selalu saja memerlukan perencanaan yang matang sehingga tidak mengalami kerugian. Banyak wirausaha yang bermunculan saat ini, dengan perkembangan berbagai inovasi di bidang kuliner. Dengan banyaknya orang yang ingin berwirausaha, berbagai macam strategi bisnis di lakukan untuk meraih pangsa pasar yang banyak. Menurut Kotler (2006) untuk menjadi yang terbaik, seorang pengusaha harus memenangkan persaingan dengan menampilkan produk yang terbaik sehingga dapat memenuhi selera konsumennya yang selalu berkembang. Menurut Siagian (2008) sebuah strategi merupakan rangkaian keputusan yang dibuat oleh manajemen puncak atau pemilik usaha dan mengimplementasikan dalam usahanya. Sedangkan menurut Craig (2000) strategi merupakan penetapan suatu tujuan dan sasaran jangka panjang perusahaan untuk mengembangkan usahanya dan memperbesar keuntungannya.

Salah satu tujuan mendirikan usaha adalah untuk mencari keuntungan atau laba. (Porter, 1997) Pengelolaan usaha tersebut juga memikirkan berapa lama pengembalian dana yang ditanam dalam usaha tersebut agar bisa kembali. Oleh sebab itu, sebelum mendirikan usaha harus terlebih dahulu di rencanakan dan diperhitungkan prospek usaha kedepan dan

dalam jangka waktu berapa lama memberikan laba financial seperti yang diharapkan. Penerapan model bisnis yang tepat dapat membantu pengusaha untuk mengembangkan usaha yang ditekuninya. Strategi yang akan dijalankan oleh seorang pengusaha tidak akan dapat berjalan dengan maksimal jika tidak ada pengkajian ataupun perumusan model yang tepat (Chesbrought, 2006)

Model bisnis tersebut juga harus dapat menjelaskan kebutuhan dan kemampuan dana yang dimiliki konsumen untuk produknya, solusi apabila terdapat permasalahan terutama bagaimana usaha tersebut dapat lebih baik dari competitor, dan juga berapa biaya dan keuntungan yang dikeluarkan maupun didapatkan dari usaha tersebut. Disamping itu, pemilihan model bisnis yang tepat dapat menolong perusahaan dalam hal lainnya seperti menggambarkan perusahaan secara keseluruhan (J. Magretta, 2002). Pemilihan model bisnis dapat dikaitkan dengan strategi bisnis karena menggambarkan keunggulan maupun sumberdaya yang dimiliki oleh perusahaan. Konsep strategi dalam hal ini adalah berkaitan dengan persaingan usaha dan juga berkaitan dengan berapa biaya yang dikeluarkan berbanding dengan pendapatan yang diperoleh. Salah satu model pengelolaan bisnis adalah model bisnis canvas, dimana model ini dapat dijadikan alat analisis karena bisa menyajikan data secara sederhana tapi menyeluruh dan melingkupi Sembilan komponen yang esensial dari bisnis (usaha) (Greenwald, 2012). Meskipun sederhana model ini dapat membantu pengusaha untuk fokus terhadap usaha yang dijalaninya.

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012), model bisnis canvas dapat menggambarkan sebuah usaha menjadi beberapa bagian (blok) yang penting. Model bisnis ini membantu perusahaan untuk mengenali yang menjadi value proposition perusahaan dan juga bagaimana membangun dan menjalankan *key activities* dan *key resource* dalam menciptakan *value propositions* sehingga mendapatkan *revenue stream*. Strategi pengembangan usaha dengan menggunakan model bisnis canvas dapat membuat dan mengevaluasi model baru dengan cepat (Wallin, Chirumalla, dan Thomson, 2013). Model ini juga menciptakan keunggulan kompetitif secara ekonomi (Moris et, al, 2005) dan juga menawarkan kerangka kerja dan sangat berguna untuk menganalisis komponen-komponen atau elemen-elemen yang penting dalam pengembangan usahanya (Anu H, 2010). Model ini juga digunakan untuk menilai penggunaan model apakah memberikan kontribusi pada suatu usaha, sehingga menciptakan nilai usaha tersebut (Bastian & Coes, 2014).

Dalam menganalisis strategi pengembangan usaha model BMC ini menampilkan 9 (sembilan) elemen yang ditampilkan dalam 9 kotak (Osterwalder dan Pigneur, 2012), yang terdiri dari : 1) *customer segment* yaitu siapa segmen pelanggannya, menurut Kotler dan Keller (2009, 301) segmentasi pasar terdiri dari : segmentasi geografis, segmentasi demografis, segmentasi psikografis, dan segmentasi perilaku. 2) *value propositions* yaitu nilai tambah dari usaha yang dikelola 3) *Channel* yaitu media yang digunakan untuk berkomunikasi dengan pelanggannya dalam rangka untuk mengembangkan usaha. Menurut Fandy Tjiptono dan Gregorius Chandra (2012, 395) menyatakan bahwa memprogram penjualan harus mencakup semua aktivitas yang berhubungan dengan pelanggan mulai dari distributor sampai dengan konsumen. 4) *customer relationship* yaitu bagaimana menjalin hubungan dengan pelanggan. Menurut Kalakota dan Robinson (2001: 43), terdapat 3 (tiga) tahapan dari customer relationship yaitu a) mendapatkan pelanggan baru b) meningkatkan hubungan yang baik dengan pelanggan c) mempertahankan pelanggan. 5) *Revenue Stream* yaitu menggambarkan struktur financial 6) *Key activities*, yaitu bagaimana menciptakan produk yang inovatif 7) *Key resource* yaitu menjelaskan asset yang dipunyai oleh usaha 8) *Key Partnership*, bagaimana kemitraan dapat terjalin dengan baik dan 9) *Cost struktur* yaitu menentukan biaya apa saja yang mempengaruhi usaha tersebut. Biaya menurut Ahmad Firdaus dan Wasilah (2009) adalah sebuah nilai pengorbanan atau pengeluaran untuk memperoleh barang dan jasa yang akan berguna bagi perusahaan dimasa yang akan datang.

Disamping penggunaan model BMC, strategi pengembangan usaha juga dapat di lihat dengan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity dan Threats*). Dari latar belakang di atas, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana strategi yang digunakan oleh usaha ayam geprek dalam mengembangkan usahanya dengan memakai Model BMC (Business model canvas) dan SWOT.

## 2. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif dan kuantitatif (Mix method), karena dalam penelitian ini berupaya untuk mengetahui keberadaan variabel mandiri (independent) dan tidak ada variable dependen Metode mix method merupakan penggabungan metode kualitatif dan kuantitatif, dan metode ini dapat digunakan dalam waktu bersamaan akan tetapi independen (Sugiyono, 2014). Penggunaan metode kualitatif dengan menggunakan data primer yaitu dengan hasil wawancara dan observasi juga penyebaran kuesioner. sedangkan sekunder hanya sebagai pelengkap.

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan wawancara, observasi dan angket dengan menggunakan skala linkert. Kuesioner disebarakan kepihak internal (pemilik) maupun eksternal (konsumen).

Teknik analisis data secara diskriptif kualitatif dengan 3 (tiga) tahapan yaitu 1) tahap reduksi, pada tahap ini pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, dan hasil wawancara akan di rangkum dan dituangkan dalam bentuk non verbatim. 2) tahap penyajian data, pada tahap ini data yang sebelumnya terkumpul dalam bentuk non verbatim akan di organisir dan disesuaikan keterkaitannya dengan penelitian yang sedang di lakukan sehingga lebih mudah untuk dipahami, pada tahap ini juga akan dianalisis menggunakan model BMC dalam 9 blok yaitu yang terdiri dari : a) *Value proposition* (VP), b) *Customer Segment* (CS), c) *Channel* (CH), d) *Customer Relationship* (CR), e) *Key Resources* (KR), f) *Revenue Stream* (RS), g) *Key Activities* (KA), h) *Key Partnership* (KP) dan juga i) *Cost Structures* (CS). Tahap yang terakhir yaitu tahap 3) tahap verifikasi data atau penarik kesimpulan. Metode kuantitatif yaitu dengan memakai matriks swot dengan pembobotan berdasarkan olah data kuesioner.

## 3. HASIL PENELITIAN

Dari hasil wawancara dan di rangkum dalam bentuk non verbatim serta penyebaran angket kepada pada pelanggan dapat digambarkan dalam sebuah model BMC, dengan wawancara didapatkan informasi yang akurat yang berhubungan dengan 9 (sembilan) elemen business model canvas (BMC) pada usaha ayam geprek mbok moro. Proses mengidentifikasi ke 9 elemen tersebut melibatkan pihak internal (pemilik dan pekerja) dan juga pihak eksternal yaitu pelanggan, pemasok bahan baku dan bahan penunjang. Para responden tersebut dinilai sudah memiliki kapasitas untuk memberikan informasi yang relevan dengan pengembangan usaha ayam geprek tersebut. Dari 9 (sembilan) blok tersebut dapat di identifikasikan pada komponen :

### 1. *Customer segment* (CS)

Pada komponen customer segment, identifikasi dilakukan pada konsumen dari usaha tersebut. Usaha Ayam Geprek Mbok Moro menawarkan menu yang bervariasi dengan karakteristik pelanggan : a) Pelanggan berasal dari dalam dan luar kota Kediri b) konsumen sangat menyukai ke khas'an rasa c) konsumen banyak di dominasi dengan kaum milenial d) tingkat pendapatan dari konsumen dari kelas bawah sampai dengan menengah ke atas.

### 2. *Value Propositions* (VP)

*Value propositions* merupakan nilai tambah yang diberikan kepada konsumen. Nilai yang di tawarkan dari usaha ini adalah dari segi produk yang mengusung konsep makanan praktis, enak dan higienis ( Non MSG), kualitas bahan baku di jaga yaitu dengan membeli bahan baku fresh ayam potong yang tidak di freezer. Dari segi produk, harganya murah dan higienis. Dari segi distribusi penjualan, selain penjualan langsung usaha ini juga memakai jasa go food. Kelebihan lain dari produk ini, produk tidak memakai tambahan penyedap, penyedap yang di pakai alami bukan MSG. Kelemahannya produk ini mudah ditiru, peluang yang dikembangkan adalah adanya inovasi yang lain seperti mengkolaborasikan dengan menu menu yang lebih bervariasi dan menggugah selera konsumen.

3. *Channel*

Pada elemen ini, yang digunakan oleh pengusaha dalam menyampaikan produknya kepada konsumen adalah dengan melalui saluran media komunikasi, yaitu dengan penjualan langsung dan dengan melalui media sosial di face book dan whatsapp. Kelebihan dari channel dalam usaha ini yaitu dengan adanya mitra yaitu mitra dalam hal pemasok bahan baku (langganan) sehingga bisa didapatkan harga bahan baku yang lebih murah dan higienis, kelemahannya adalah terbatasnya kapasitas dalam pemasaran yang terbatas, seperti penguatan merek. Peluangnya adalah dengan adanya pemasaran online. Ancamannya adalah banyaknya usaha yang sejenis yang juga mengembangkan usahanya dengan melalui berbagai macam cara.

4. *Customer Relationship*

Pada elemen ini, pelayanan yang ramah dan memuaskan merupakan kelebihan dari usaha ini, konsumen tidak menunggu lama dalam menunggu pesanan yang di inginkan. Kelemahannya adalah belum adanya informasi kalau produk itu habis, sehingga ada beberapa konsumen yang kembali karena persediaan produk sudah habis. Kurang informasinya tentang brand, dengan arti mbok moro adalah *lombok limo atau loro* (Lombok lima atau dua), akan tetapi juga melayani apabila tidak pedas ataupun pedas dengan level tertentu. Peluangnya adalah dengan adanya informasi di media sosial lebih dapat memasarkan produknya, dan juga karena usaha tersebut di komplek sekolah dan universitas. Ancaman yaitu pesaing yang dapat menerapkan customer relationship yang lebih baik.

5. *Revenue stream*

Pada elemen ini, penjualan dari ayam geprek mbok moro dan variannya merupakan sumber pendapatan utama usaha. Kelebihannya adalah adanya pembayaran langsung setelah transaksi tunai. Pengembangan usaha ini adalah dengan menawarkan minuman pendamping yang bisa dipesan secara paket dengan ayam geprek dengan harga yang lebih murah.

6. *Key activities*

Elemen ini merupakan kegiatan usaha yang utama yang dilakukan agar dapat memberikan nilai tambah bagi usaha atau perusahaan, oleh sebab itu kegiatan utama dari usaha ayam geprek mbok moro adalah pengolahan bahan baku sehingga menjadi menu yang dapat di beli oleh konsumen dan penjualan ayam geprek.

7. *Key Partnership*

Pada key partnership merupakan gambaran dari jaringan pemasok bahan baku yang menjadi mitra dari usaha ayam geprek. Pengusaha menciptakan hubungan yang optimal dengan berbagai mitra yang berhubungan dengan usahanya. Usaha ayam geprek mbok moro menjalin kemitraan dengan pemasok bahan baku, seperti peternak ayam.

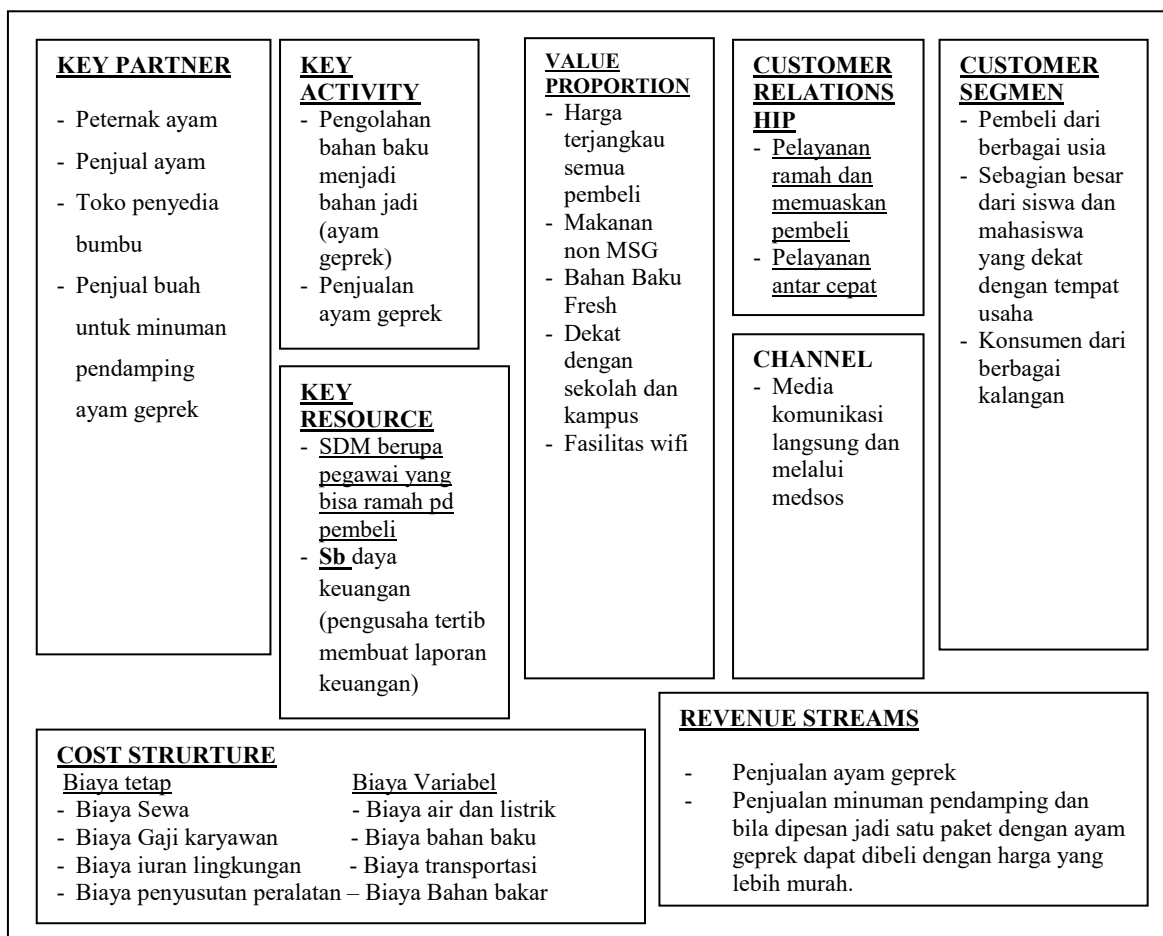
8. *Key resources*

Elemen ini menggambarkan asset yang dimiliki oleh pengusaha berupa sumber daya fisik seperti tempat usaha, peralatan produksi, tempat kasir. Sumber daya manusia yang dimiliki dalam hal ini tenaga kerja merupakan unsur yang terpenting juga, tenaga kerja merupakan pemilik yang merangkap kasir, koki yang memasak dan 2 orang pegawai yang melayani konsumen. Sumberdaya financial yang digunakan dalam entuk harta lancar (kas, persediaan dan piutang). Walaupun usaha ayam geprek ini dalam katagori mikro, akan tetapi pengusaha mempunyai kelebihan selalu mencatat pemasukan maupun pengeluaran dengan tertib. Selain itu usaha tersebut juga mempunyai sumber daya intelektual, berupa ide bisnis, bagaimana akses ke pelanggan dan merek dagang.

9. *Cost structure*

Pada elemen cost structure merupakan gambaran dari keseluruhan biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan model bisnis. Terdapat 2 biaya dalam usaha ini adalah biaya tetap (*fixed cost*) dan biaya variable (*variable cost*). Biaya tetap dalam usaha ini adalah biaya yang dikeluarkan oleh pengusaha tanpa adanya pengaruh dari besar kecilnya jumlah penjualan. Jenis biaya ini meliputi biaya sewa tempat, biaya gaji bagian karyawan, iuran lingkungan, penyusutan peralatan. Biaya variable dalam usaha ini adalah biaya yang dikeluarkan untuk memenuhi kebutuhan berproduksi dan dipengaruhi oleh bahan yang digunakan, seperti biaya pulsa, transportasi, biaya pembelian bahan baku dan bahan penolong, biaya bahan bakar.

Dari keterangan diatas maka model bisnis canvas usaha Ayam Geprek Mbok Moro dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 1 : Model BMC Ayam Geprek Mbok Mor0

Dari hasil kuesioner, dapat disajikan rangkuman dari elemen SWOT sebagai berikut :

Tabel. 1. Tabel Analisis SWOT

No	Elemen	Keterangan
1	Strength	1) Produk yang ditawarkan mempunyai rasa yang disukai berbagai kalangan 2) Mengutamakan keramahan dan kecepatan dalam melayani

		pelanggan
		3) Bahan dari produk murah dan mudah untuk diperoleh
		4) Harga terjangkau bagi semua kalangan
		5) Tempat yang strategis dan terdapat sarana wifi
2	Weakness	1) Pada awal usaha pegawainya sedikit
		2) Kurang bervariasinya menu
		3) Kurang kuatnya Brand image
3	Opportunity	1) Kebiasaan dan gaya hidup dari masyarakat yang senang makan di luar rumah karena praktis
		2) Bahan baku mudah di dapat karena banyak di jual di pasar
		3) Harga bahan baku yang murah
		4) Tempat dekat dengan sekolah dan kampus
4	Threats	1) Adanya pesaing yang serupa dengan usaha yang sama
		2) Pembeli yang semakin jeli dalam memilih makanan
		3) Pemilihan menu oleh pelanggan menginginkan lebih dari satu (bervariasi)

Hasil penghitungan dari analisis SWOT adalah sebagai berikut :

1. Strength

Elemen	Nilai	Bobot	Rating	Skor
1) Produk yang ditawarkan mempunyai rasa yang disukai berbagai kalangan	4	0.235	4	0.9
2) Mengutamakan keramahan dan kecepatan dalam melayani pelanggan	3	0.176	3	0.5
3) Bahan dari produk murah dan mudah untuk diperoleh	4	0.235	3	0.9
4) Harga terjangkau bagi semua kalangan	3	0.176	4	0.5
5) Tempat yang strategis dan terdapat sarana wifi	3	0.176	3	0.5
<b>Total Skor</b>	<b>17</b>	<b>1</b>	<b>17</b>	<b>3.3</b>

2. Weakness

Elemen	Nilai	Bobot	Rating	Skor
1) Pada awal usaha pegawainya sedikit	3	0.4	4	1.6
2) Kurang bervariasinya menu	3	0.3	4	0.9
3) Kurang Kuatnya brand image	3	0.4	4	1.6
<b>Total Skor</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>4.1</b>

3. Opportunity

Elemen	Nilai	Bobot	Rating	Skor
1) Kebiasaan dan gaya hidup dari masyarakat yang senang makan di luar rumah karena praktis	4	0.31	4	1.24
2) Bahan baku mudah di dapat karena banyak di jual di pasar	3	0.23	4	0.92
3) Harga bahan baku yang murah	3	0.23	3	0.69
4) Tempat dekat dengan sekolah dan kampus	3	0.23	4	0.92
<b>Total Skor</b>	<b>13</b>	<b>1</b>		<b>3.8</b>

4. Threats

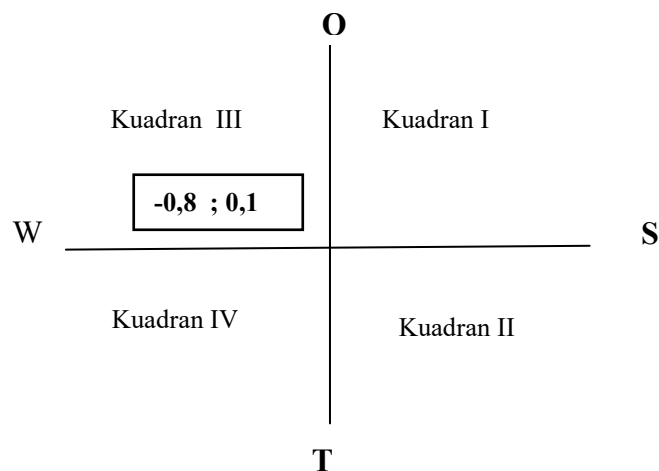
Elemen	Nilai	Bobot	Rating	Skor
1) Adanya pesaing yang serupa dengan usaha yang sama	4	0.4	4	1.6
2) Pembeli yang semakin jeli dalam memilih makanan	3	0.3	3	0.9
3) Pemilihan menu oleh pelanggan menginginkan lebih dari satu (bervariasi)	4	0.4	3	1.2
<b>Total Skor</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>3.7</b>

Dari hasil analisis di dapatkan bahwa Strength (S) mempunyai nilai 3,3, Weakness (W) mempunyai nilai 4,1, Opportunity (O) mempunyai nilai = 3,5 dan Threats (T) mempunyai nilai 3,7. Sehingga di dapatkan :

Pada sumbu x = S – W (3.3 - 4.1 = - 0.8

Pada sumbu y = O – T (3.8 - 3.7 = 0.1 )

Oleh sebab itu usaha tersebut berada pada kuadran ke III



Gambar 2. Grafrik Matriks SWOT Ayam Geprek Mbok Moro

Dari hasil analisis, pengembangan usaha ayam geprek ini pada kuadran ke III yaitu : Pada posisi ini menggambarkan bahwa usaha ayam geprek mbok moro tersebut lemah akan tetapi mempunyai peluang, oleh sebab itu strategi pengembangan adalah merubah taktik atau strategi pengembangan yaitu dengan inovasi produk dan juga penguatan *brand image*. Peluang dalam usaha ini masih tinggi yaitu di buktikan dengan hasil yang positif, akan tetapi masih banyak kelemahan yang harus diperbaiki, seperti varian produknya yang harus ditambah, penguatan brand image dengan arti mbok moro merupakan singkatan dari Lombok *loro dan limo* (Lombok dua dan lima) target penjualan di perhatikan yaitu dengan berbagai macam strategi pemasaran, mempertahankan tempat yang strategis yang dapat di jangkau oleh konsumen.

#### **4. KESIMPULAN**

Dari hasil analisis pada model business model canvas pada usaha ayam geprek mbok moro di dapatkan ada 9 (sembilan) blok yaitu : 1) Key Partner yang merupakan mitra dari usaha ayam geprek 2) Key activity merupakan aktivitas yang dijalankan oleh usaha tersebut 3) Key resource yang merupakan sumberdaya yang dimiliki oleh usaha tersebut berupa sumber daya manusia yaitu pegawai yang ramah dan sumber daya keuangan yaitu pengusaha tertib dalam melakukan administrasi keuangan 4) value propositions yang merupakan nilai lebih yang dimiliki oleh usaha tersebut yaitu makanan non MSG dan fresh serta letak usaha yang strategis dekat dengan kampus dan sekolah juga fasilitas wifi 5) Customer relationship usaha tersebut yaitu pelayanan yang ramah dan cepat 6) channel pada usaha tersebut yaitu dengan penjualan langsung dan melalui sosial media 7) customer segment, usaha ayam geprek mbok moro selain harganya terjangkau juga diminati oleh semua kalangan 8) cost structure, struktur keuangan yang terdiri dari biaya tetap dan biaya variable 9) revenue stream, usaha pokok tersebut adalah menjual ayam geprek beserta dengan minuman pendamping.

Dari hasil analisis SWOT didapatkan bahwa usaha tersebut berada pada kuadran ke III yang berarti bahwa usaha tersebut mempunyai peluang untuk berkembang dengan memperbaiki kelemahan-kelemahan seperti inovasi varian produk yang harus ditambah dan penguatan *brand image*.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Ahmad, Firdaus,. dan Wasilah. 2009. *Akuntansi Biaya*. Jakarta: Salemba Empat, Edisi 2.
- Anu H,Bask Markku Tinnilä Mervi Rajahonka, 2010. Matching service strategies, business models and modular business processes, *Business Process Management Journal*.
- Bastian, Coes, 2014, Critically assessing the strengths and limitations of the business model canvas. *Journal of master thesis business administration* : Pg.47.
- Chesbrough, H.W. 2006. *Open Business Models: How to Thrive in The New Innovation Landscape*. Boston: Harvard Business School Press.
- Grant, Robert M dan James C. Craig. 2009. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Mediator.
- J. Magretta, "Why Business Models Matter," Tersedia Online. <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>, diakses 29 Agustus 2019.
- Kalakota, R. dan Robinson, M.,2001, *E - Business 2.0 Roadmap for Success*, Massachusetts: Addison Wesley Longman
- Kotler, Philip. 2006. *Manajemen Pemasaran*. Edisi 11. Jakarta: PT. Indeks.
- Kotler, Philip; Armstrong, Garry, 2008. *Prinsip-prinsip Pemasaran*, Jilid 1, Jakarta : Erlangga,
- Morris, M., Schindehutte, M., Allen, J. 2005. The Entrepreneur's Business Model: Toward A Unified Perspective. *Journal of Business Research*.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y., 2012. *Business Model Generation*. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo.
- P. Kotler, 1997. *Manajemen Pemasaran Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Kontrol*. Jakarta: Prenhallindo.



- Siagian, Sondang P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit PT. Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Manajemen: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, Penelitian Tindakan, Penelitian Evaluasi*. Bandung: Alfabeta.
- T. Greenwald, "Business Model Canvas: A Simple Tool For Designing Innovative Business Models," tersedia online:  
<https://www.forbes.com/sites/tedgreenwald/2012/01/31/businessmodel-canvas-a-simple-tool-for-designing-innovative-businessmodels/#753845f016a7>. diakses 29 Agustus 2019.
- Tjiptono, Fandy. 2008. *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta : Andi Offset. Edisi Pertama.
- Wallin,J., Chirumalla, K., dan Thompson, A. 2013. *Developing PSS Concepts from Traditional Product Sales Situation: The Use of Business Model Canvas*. Verlag Berlin Heidelberg: Springer.