

Analisis Business Model Canvas pada Perusahaan Ready Mix Concrete PT XYZ

Ramadinda Risti¹, Syukri Lukman², Fajri Adrianto³

^{1,2,3}Master of Management, Faculty of Economics and Business, Universitas Andalas, Padang, Indonesia

ramadindaristi97@gmail.com

Abstract

The purpose of this study is to analyze the business model canvas (BMC) at ready mix concrete company PT. XYZ. This study used purposive sampling, the informants in this study were directors and heads of divisions. Data collection was carried out by observation, interviews, Forum Group Discussion (FGD) and literature studies. The research phase begins with the Business Model Canvas and SWOT, problem identification, data collection, data analysis, interpretation of results and conclusions. Through the analysis described above, the result is that PT. XYZ has implemented a Business Model Canvas. Results of the SWOT matrix by writing down opportunities and threats on the vertical side and strengths and weaknesses on the horizontal side. Based on the results of the SWOT matrix, there are 13 alternative strategies that PT XYZ can choose from. After conducting a Swot analysis of the business model canvas, then a new business model canvas is formed for the company's business model. The limitations of this study are limited to only using the Business Model Canvas analysis method and SWOT analysis, it is recommended to use the analytical method using QSPM to get better results. The informants in this study only focused on informants who came from internal company PT. XYZ. Suggested further research by adding informants from external parties PT. XYZ company.

Keywords: Analysis Strategic, Business Model Canvas, Ready Mix Concrete, SWOT Analysis, Forum Group Discussion.

Abstrak

Tujuan penelitian ini yaitu untuk menganalisis business model canvas (BMC) pada perusahaan ready mix concrete PT. XYZ. Penelitian ini menggunakan purposive sampling, yang menjadi informan pada penelitian ini adalah direktur dan kepala divisi. Pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara, *Forum Group Discussion (FGD)* dan studi literature. Tahapan penelitian diawali dengan *Business Model Canvas* dan SWOT, identifikasi masalah, pengumpulan data, analisis data, interpretasi hasil dan kesimpulan. Melalui analisis yang telah dijelaskan di atas, diperoleh hasil bahwa PT. XYZ telah menerapkan *Business Model Canvas*. Hasil matrik SWOT dengan menuliskan peluang dan ancaman pada sisi vertikal dan kekuatan serta kelemahan pada sisi horizontal. Berdasarkan hasil matrik SWOT didapatkan 13 strategi alternatif strategi yang dapat dipilih oleh PT XYZ. Setelah dilakukan analisis Swot terhadap *business model canvas*, selanjutnya dilakukan pembentukan *business model canvas* baru pada model bisnis perusahaan. Keterbatasan penelitian ini terbatas pada hanya menggunakan metode analisis Business Model Canvas dan analisis SWOT, disarankan menggunakan metode analisis dengan menggunakan QSPM untuk mendapatkan hasil yang lebih baik. Informan pada penelitian ini hanya berfokus pada informan yang berasal dari internal perusahaan PT.XYZ. Disarankan penelitian selanjutnya dengan menambahkan informan yang berasal dari pihak eksternal perusahaan PT.XYZ.

Kata kunci: Analysis Strategic, Business Model Canvas, Ready Mix Concrete, SWOT Analysis, Forum Group Discussion.

INFEB is licensed under a Creative Commons 4.0 International License.



1. Pendahuluan

Kota Padang merupakan ibu kota Provinsi Sumatera Barat memiliki luas 33 km². Seiring dengan berkembangnya pembangunan dan tuntutan memajukan wilayah, berdasarkan Undang-undang Nomor 5 Tahun 1979 dan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 1980 wilayah kota Padang diperluas menjadi 694,96 km² [1]. Dalam Pola Tata Ruang RT/RW Kota Padang Tahun 2010-2019), kawasan pusat Kota Padang akan digunakan sebagai kawasan pemukiman, komersial, perkantoran, dan industri [2]. Pentingnya pembangunan Pulau Sumatera adalah untuk mencapai ketahanan energi bahkan pangan yang diinginkan oleh Presiden Republik Indonesia. Menurut Pemerintah Provinsi Sumatera Barat, salah satu upaya

untuk mencapai hal tersebut adalah dengan melakukan pembangunan jalan di Pesisir Sumatera. Pembangunan jalan tersebut bisa menghubungkan bagian pulau melalui jalan darat dari Lampung ke Aceh [3].

Keberhasilan pembangunan mencerminkan keberhasilan dalam mencapai indikator-indikator pembangunan, khususnya tercapainya kemakmuran ekonomi masyarakat, pemerataan pembangunan di berbagai sektor khususnya di bidang pendidikan dan kesehatan, serta terpenuhinya kebutuhan sarana (prasarana) umum. Jalan merupakan salah satu infrastruktur terpenting yang berkontribusi terhadap perkembangan perekonomian suatu daerah. Jalan memiliki peran yang penting sebagai sarana transportasi, khususnya untuk transportasi jalan raya

[4]. Berdasarkan tipe permukaan jalan, jenis permukaan jalan di Kota Padang terbanyak adalah aspal (42,51%), beton (35,81%), kerikil (13,47%), tanah (4,62%). Jenis permukaan jalan di kota Padang sebagian besar adalah aspal dan beton [3]. Hal ini dikarenakan jalanan di kota Padang sering dilalui truk atau kendaraan besar. Untuk kondisi jalan Kota Padang, 62,47% jalan dalam kondisi baik, 16,6% jalan dalam kondisi sedang sedangkan sisanya 20,88% rusak [5].

Memiliki kondisi jalan yang baik dapat mengurangi biaya perjalanan dan meningkatkan efisiensi. Dengan demikian diharapkan aksesibilitas antar daerah sebagai salah satu penggerak pemerataan pembangunan menjadi lebih mudah. Selain pembangunan jalan, proyek pembangunan di Padang, Sumatera Barat juga cukup pesat. Hal ini terlihat dari banyak bangunan baru seperti hotel, rumah tinggal, perkantoran dan jembatan. Selain pembangunan jalan, proyek pembangunan di Padang, Sumatera Barat juga cukup pesat [6]. Hal ini terlihat dari banyak bangunan baru seperti hotel, rumah tinggal, perkantoran dan jembatan. Pengembangan proyek di Padang dapat mempercepat pertumbuhan ekonomi masyarakat. Pembangunan infrastruktur yang berkelanjutan akan menciptakan lapangan kerja, mengurangi pengangguran dan meningkatkan arus kas [7].

Lingkungan investasi di kota Padang menunjukkan tren yang positif. Menurut Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP), kota Padang 2021 investasi terealisasi sebesar Rp 2.446.157.000.000 atau 120,51% dari target yang telah ditetapkan. Rincian untuk Penanaman Modal Asing (PMA) realisasi investasi sebesar Rp 559.530.400.000 atau 224% dari target sebesar Rp 250.000.000.000. Realisasi investasi Penanaman Modal Dalam Negeri (PMDN) sebesar Rp 886.626.600.000 atau 93,33% dari target yaitu sebesar Rp 950.000.000.000. maka secara keseluruhan mengalami peningkatan hamper 78,49% dibandingkan tahun 2020 lalu sebesar Rp 1.135.119.800.000 [8], [9].

Kota Padang pernah meraih penghargaan “*Indonesian Attraction Award 2017*” sebagai kota dengan potensi pengembangan investasi. Hal ini menandakan bahwa Kota Padang memiliki potensi yang besar untuk menarik investor dari berbagai industri dan bisnis dari berbagai sektor untuk membantu meningkatkan perekonomian daerah. Industri *concrete batching plant* bergerak di bidang penyediaan beton siap pakai atau disebut juga beton siap pakai [10]. Dengan meningkatnya permintaan produk beton, beberapa perusahaan industri pabrik beton di Indonesia telah berkembang. Hasil survei yang diselenggarakan oleh PT Semen Padang menunjukkan adanya kebutuhan semen curah yang tinggi untuk pabrik beton di kabupaten dan kota di Sumatera Barat. Situasi ini menantang perusahaan untuk bersaing. Perusahaan berusaha untuk memberikan yang terbaik kepada konsumen. Untuk meningkatkan kinerja bisnis,

perusahaan harus melakukan perbaikan terus menerus [11], [12].

PT XYZ merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di *batching plant* Kota Padang. PT XYZ merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri bahan bangunan dengan produk yaitu *Ready Mix Concrete (RMC)* untuk daerah Kota Padang dan sekitarnya [13]. PT XYZ sudah menangani beberapa proyek konstruksi seperti pembangunan gedung Shelter, Dermaga, Universitas, Rumah Sakit, Pabrik, Kantor, Pasar, dan supermarket serta perluasan jalan ataupun pembangunan jalan baru sebagai supplier *Ready Mix Concrete* [14]. Dibutuhkan suatu strategi pengembangan yang kuat untuk melakukan pengembangan sektor bisnis ini. Strategi adalah proses perencanaan untuk mencapai tujuan jangka panjang, strategi ini dilakukan oleh manajemen atau organisasi perusahaan [15].

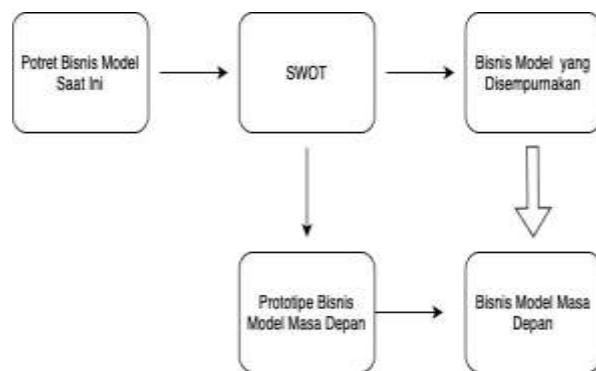
Jadi kualitas strategi harus dikembangkan dan diarahkan supaya tercapainya tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan [16]. Untuk melakukan pengembangan pada perusahaan dibutuhkan inovasi. Memaksimalkan inovasi bisnis merupakan tantangan besar setiap lingkungan organisasi, karena setiap bisnis berusaha untuk memaksimalkan keuntungan yang didapatkan [17]. Perencanaan yang di jalankan untuk mencapai keuntungan disebut bisnis model. Ada beberapa alat yang dapat digunakan untuk memetakan dan memberi evaluasi pada bisnis model yang di pakai suatu perusahaan. Satu konsep bisnis yang sederhana, konsep bisnis ini dinamakan *business model canvas* atau biasa disingkat dengan *BMC* [18]. Perubahan strategi perusahaan akan lebih mudah ditentukan melalui evaluasi *Business Model Canvas (BMC)* [19]. *Business model* ini bisa digunakan untuk menentukan strategi dan taktik jangka panjang yang akan dijalankan perusahaan [20].

Pada BMC terdapat Sembilan blok bangunan. Adapun kesembilan blok yang terdapat di BMC ini saling berkaitan satu sama lain dan berguna untuk memberikan evaluasi dan memberikan solusi dari masalah yang ada di perusahaan. Elemen-elemen yang terdapat pada BMC adalah segmen pelanggan (*customer segments*), proposisi nilai (*value propositions*), saluran (*channels*), hubungan pelanggan (*customer relationship*), arus pendapatan (*revenue streams*), sumber daya utama (*key resources*), aktifitas kunci (*key activities*), kemitraan utama (*key partnerships*), dan struktur biaya (*cost structures*) [21], [22]. Penggunaan BMC pada perusahaan dapat memberikan gambaran tentang model bisnis perusahaan dan hubungan yang terjadi antar-blok dengan cara yang lebih atraktif. BMC merupakan ide inovasi yang cocok digunakan, karena dapat diterapkan dengan mudah dalam upaya mengevaluasi dan melakukan perubahan terhadap model bisnis perusahaan sehingga dapat menciptakan model bisnis baru yang lebih tepat dan sesuai untuk diterapkan pada perusahaan [23]. Peneliti menggunakan BMC sebagai salah satu alat untuk membantu PT XYZ melihat

model bisnis yang sedang dijalani saat ini atau inovasi model bisnis yang akan dijalani. Dengan menggunakan BMC, PT XYZ dapat melihat bisnis secara garis besar tapi setiap elemen yang terkait dengan bisnis akan terlihat lengkap dan rinci.

2. Metode Penelitian

Jenis penelitian adalah penelitian deskriptif kualitatif. Objek penelitian ini adalah perusahaan ready mix concrete PT XYZ di Padang. Penelitian yang disusun dalam rangka memberikan gambaran secara sistematis tentang informasi ilmiah yang berasal dari subjek atau objek penelitian. Penelitian ini menggunakan purposive sampling yaitu dengan memilih sample berdasarkan kebutuhan penelitian dan informan merupakan pihak dari perusahaan yang memahami kondisi perusahaan yang diteliti. Teknik purposive sampling merupakan Teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pemilihan informan sebagai sumber data dalam penelitian ini adalah berdasarkan pada asas subyek yang menguasai permasalahan, memiliki data, dan bersedia memberikan informasi yang lengkap dan akurat. Adapun pihak yang menjadi informan pada penelitian ini adalah direktur dan kepala divisi. Pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara, *Forum Group Discussion (FGD)* dan studi literature. Tahapan penelitian diawali dengan *Business Model Canvas* dan SWOT, identifikasi masalah, pengumpulan data, analisis data, interpretasi hasil dan kesimpulan. Selanjutnya kerangka penelitian ditampilkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka penelitian

3. Hasil dan Pembahasan

Setelah dilakukan analisis, maka diperolehlah t ini elemen-elemen yang diterapkan pada bisnis model Canvas PT XYZ. Selanjutnya bisnis model canvas PT XYZ ditampilkan pada Gambar 2.



Gambar 2. Busines Model Canvas PT. XYZ

Dari Gambar 2 diperoleh informasi terkait dengan 9 elemen BMC pada PT. XYZ. Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, dan Threats*) pada setiap elemen business model canvas akan dilakukan dalam 4 bagian. Dalam pemilihan *customer segments* ternyata dengan tidak dibaginya *customer segments* secara spesifik berakibat pada kurang tajamnya *value prepositions* yang ditawarkan. Sehingga perusahaan perlu malakukan peningkatan terhadap *value prepositions* tersebut. Dalam *channels* kekuatan PT.XYZ adalah dengan adanya *branding* menggunakan armada perusahaan, sebagai *sponsorship* kegiatan dan melakukan iklan dimedia social namun tetap saja karena *customer segments* yang *diversified* mengharuskan perusahaan tetap harus konsisten dengan *value preposition* yang sudah ada dan meningkatkannya.

Dalam membina hubungan dengan pelanggan, PT. XYZ perusahaan menggunakan *dedicated personal assistance*, sehingga perusahaan dapat menjaga hubungan baik dengan *customer* secara personal. Dalam *revenue stream* yaitu sumber pendapatan perusahaan hanya pada penjualan beton saja, namun demikian perusahaan tentunya harus memiliki *key activity* tambahan. Kekuatan dari PT. XYZ adalah memiliki lokasi yang strategis sehingga pelanggan dapat dengan mudah menjangkau produk yang dijual oleh perusahaan. Memiliki jaminan mutu yang sesuai dengan visi dan misi perusahaan dan produk yang telah terstandarisasi (ISO).

Dari perhitungan hasil evaluasi faktor internal kekuatan (S) dan kelemahan (W) maka diperoleh nilai : Kekuatan (S) + Kelemahan (W) = 2,603 + 0,515 = 3,118. Faktor yang paling dominan dalam faktor IFAS terhadap aspek kekuatan adalah memberikan jaminan

mutu karena perusahaan PT.XYZ telah tersertifikasi *ISO (international organization for standardization)*, memiliki produk *ready mix concrete* dengan tipe sesuai kebutuhan, adanya SDM yang mumpuni, *physical resource* yaitu pabrik, mesin, bangunan dan armada, perusahaan dapat melakukan pembelian bahan baku dengan skala ekonomi sehingga dapat menekan biaya pengiriman atau pengambilan produk, Perusahaan mampu memprediksi biaya, seperti biaya listrik, air, bahan baku dan biaya angkutan yang sesuai dengan jarak tempuh dan Pertumbuhan penjualan dan laba meningkat dari tahun ke tahun adalah 0,221.

Dari perhitungan hasil evaluasi faktor eksternal peluang (O) dan ancaman (T) maka diperoleh nilai: peluang (O) + ancaman (T) = 2,013 + 0,925 = 2,938. Faktor yang paling dominan dalam faktor EFAS terhadap aspek peluang adalah Perusahaan memiliki reputasi yang baik sehingga dipercaya oleh supplier dan mitra, Kemudahan dalam menjalin kerjasama, Meningkatnya alokasi APBN dan non-APBN untuk sektor manufaktur, Meningkatnya pembangunan fisik setiap tahun di Sumatera Barat, Kebutuhan beton ready mix yang diperlukan sesuai mutu standar SNI dalam setiap pembangunan struktur bangunan yang berkualitas, Sumatera Barat yang rawan gempa bumi memerlukan kualitas beton memerlukan beton yang bermutu dan terjamin dan Kebutuhan ready mix untuk kontraktor developer perumahan adalah 0,188.

Penggunaan SWOT dalam perumusan strategi adalah sebagai tools analisis lanjutan dalam menentukan dan mengembangkan alternatif yang tepat. Matrik SWOT dengan menuliskan peluang dan ancaman pada sisi vertikal dan kekuatan serta kelemahan pada sisi horizontal. Berdasarkan hasil matrik SWOT didapatkan 13 strategi alternatif strategi yang dapat dipilih oleh PT XYZ.

Setelah dilakukan analisis Swot terhadap *business model canvas*, selanjutnya dilakukan pembentukan *business model canvas* baru pada model bisnis perusahaan. Upaya pengembangan ini dilakukan dengan cara menutup kelemahan dan memperkecil resiko atau ancaman perusahaan pada analisis SWOT sebelum ini. Sehingga diperoleh business model canvas baru untuk PT. XYZ. Selanjutnya new business model canvas baru PT. XYZ ditampilkan pada Gambar 3.



Gambar 3. New Business Model Canvas PT.XYZ

Dari Gambar 3 ditemukan bahwa terdapat beberapa tambahan elemen pada masing-masing blok yang ditandai dengan warna hijau.

4. Kesimpulan

Kesimpulan bahwa PT. XYZ telah menerapkan *Business Model Canvas* yang terdiri atas *Customer Segments* PT XYZ adalah *diversified*, *Value Proposition* PT XYZ adalah *quality product, performance, good service*, memberikan kredit dan konsultasi dan survey, *Channles* PT XYZ adalah branding menggunakan armada perusahaan, menjadi *Sponsorship* dan iklan melalui media sosial, *Customer Relationships* PT XYZ adalah personal assistance dan *dedicated assistance*, *Revenue Streams* PT XYZ adalah penjualan beton, *Key Resources* PT XYZ adalah *intellectual, physical resource* dan *human resource*, *Key Activities* PT XYZ adalah produksi beton, *Key Partners* PT XYZ adalah supplier pemasok bahan bahan baku, *Cost Structures* adalah fix cost yang terdiri atas pembelian bahan baku, gaji karyawan dan pembayaran pajak. Variable cost yang terdiri atas pembayaran listrik, pembayaran air dan internet. Melalui analisis SWOT, Adapun kekuatan yang dimiliki oleh PT XYZ adalah lokasi yang strategis, memberikan jaminan mutu karena perusahaan PT.XYZ telah tersertifikasi ISO (*international organization for standardization*), memiliki produk *ready mix concrete* dengan tipe sesuai kebutuhan, adanya SDM yang mumpuni, *physical resource*, perusahaan dapat melakukan pembelian bahan baku dengan skala ekonomi dan dipercaya oleh suplier dan mitra, perusahaan mampu memprediksi biaya. Sedangkan peluang yang dimiliki yaitu Perusahaan memiliki reputasi yang baik sehingga dipercaya oleh supplier dan mitra, kemudahan dalam menjalin kerjasama, meningkatnya alokasi APBN dan non-APBN untuk sektor manufaktur, meningkatnya pembangunan fisik setiap tahun di Sumatera Barat, Kebutuhan beton ready mix yang diperlukan sesuai mutu standar SNI dalam setiap pembangunan struktur bangunan yang

berkualitas, Sumatera Barat yang rawan gempa bumi memerlukan kualitas beton memerlukan beton yang bermutu dan terjamin dan Kebutuhan ready mix untuk kontraktor developer perumahan. Adapun kelemahan yang dimiliki oleh PT XYZ adalah belum mencakup semua segmentasi yang potensial, lahan yang kurang luas dan armada kurang banyak, arus pendapatan bergantung pada penjualan produk, biaya operasional yang meningkat dan Proses produksi terhambat karena kesulitan bahan baku. Sedangkan ancaman yang dimiliki oleh PT XYZ adalah terbatasnya key partners yang memiliki nilai-nilai yang sama dengan perusahaan, pelanggan berpindah ke pesaing, terjadinya kenaikan bahan baku, kompetisi bisnis yang terbuka dan tinggi, boros energi, isu lingkungan hidup dan emisi carbon, kontraktor sebagai konsumen ada yang memiliki Batching plant yang memproduksi ready mix sendiri, bahan baku yang sesuai standar sulit untuk didapatkan dan amdal. Setelah dilakukan analisis ditemukan BMC baru PT. XYZ yaitu pada customer segment dengan menambahkan niche market, value preposition dengan menambahkan customization, channels dengan menambahkan website dan WOM, customer relation dengan menambahkan community, key resources dengan menambahkan melakukan penambahan lahan untuk memproduksi bahan baku sendiri, key activities dengan menambahkan produk turunan dan cost structure dengan menambahkan jasa pembuatan website. Implikasi penelitian yaitu agar pihak manajemen perusahaan dapat menjadikan hasil penelitian ini sebagai bahan pertimbangan dalam memenangkan kompetisi persaingan kedepannya. Selain itu, PT XYZ juga dapat memetakan setiap kelebihan dan kelemahan dari perusahaan serta peluang dan tantangan yang akan dihadapi oleh perusahaan kedepannya, serta peneliti juga telah memberikan saran untuk *future business model canvas* untuk dapat dipelajari lebih lanjut oleh PT. XYZ. Perusahaan juga memiliki literatur ilmiah dalam penyusunan setiap strategi ataupun rencana perusahaan kedepannya. Keterbatasan penelitian ini terbatas pada hanya menggunakan metode analisis Business Model Canvas dan analisis SWOT, disarankan menggunakan metode analisis dengan menggunakan QSPM untuk mendapatkan hasil yang lebih baik. Informan pada penelitian ini hanya berfokus pada informan yang berasal dari internal perusahaan PT. XYZ. Disarankan penelitian selanjutnya dengan menambahkan informan yang berasal dari pihak eksternal perusahaan PT. XYZ.

Daftar Rujukan

- [1] Agustiadi, A., Syarief, R., & Nurrochmat, D. R. (2018). Strategi Pengembangan Bisnis Rental Mobil Wiralodra 27 dengan Pendekatan Model Bisnis Kanvas. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 138–150. DOI: <https://doi.org/10.17358/jabm.4.1.138> .
- [2] Anwar, M. (2018). Business model innovation and SMEs performance-Does competitive advantage mediate? *International Journal of Innovation Management*, 22(7). DOI: <https://doi.org/10.1142/S1363919618500573> .
- [3] Ariyani, I. (2019). Desain Kolaboratif Sebagai Strategi Pengembangan Produk Lokal Pada Industri Kecil: Studi Kasus Pada Design Thinking Workshop Kerjasama Hochschule Hannover dan Isi Yogyakarta Tahun 2014 – 2018. *LINTAS RUANG: Jurnal Pengetahuan dan Perancangan Desain Interior*, 6(2). DOI: <https://doi.org/10.24821/lintas.v6i2.3058> .
- [4] Ferranti, E. J. S., & Jaluzot, A. (2020). Using the Business Model Canvas to increase the impact of green infrastructure valuation tools. *Urban Forestry and Urban Greening*, 54. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ufug.2020.126776> .
- [5] Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go? *Journal of Management*, 43(1), 200–227. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206316675927> .
- [6] França, C. L., Broman, G., Robèrt, K. H., Basile, G., & Trygg, L. (2017). An approach to business model innovation and design for strategic sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 140, 155–166. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.124> .
- [7] Garrido Salsas, J., Saurí, S., Rúa, C., & Torrent, J. (2022). Conceptualisation of the Port of the Future based on the Business Canvas Model: Case study of the Vision 2040 for Barcelona. *Case Studies on Transport Policy*, 10(2), 1427–1437. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cstp.2022.05.002> .
- [8] Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. In *Journal of Cleaner Production* (Vol. 198, pp. 401–416). Elsevier Ltd. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240> .
- [9] Harianto, E., & Soenardi, E. (2022). Creating New Strategy For Business Sustainability Through Business Model Canvas (Bmc) Evaluation in Paper Manufacturing. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 6(2), 978. DOI: <https://doi.org/10.29040/ijebar.v6i2.3025> .
- [10] Iheanachor, N., David-West, Y., & Umukoro, I. O. (2021). Business model innovation at the bottom of the pyramid – A case of mobile money agents. *Journal of Business Research*, 127, 96–107. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.029>
- [11] Keane, S. F., Cormican, K. T., & Sheahan, J. N. (2018). Comparing how entrepreneurs and managers represent the elements of the business model canvas. *Journal of Business Venturing Insights*, 9, 65–74. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2018.02.004> .
- [12] Dewi, L. K., Nasution, A. H., & Noer, B. A. (2017). Model Dasar Pengembangan Business Model Canvas ke Balanced Scorecard (Studi Kasus: PT. Boma Bisma Indra). *Jurnal Sains Dan Seni ITS*, 6(2). DOI: <https://doi.org/10.12962/j23373520.v6i2.24371> .
- [13] Kurniasari, R., & Kartikasari, D. (2018). Penerapan Model Bisnis Kanvas terhadap Bisnis Jasa Angkut Penumpang Pada Pt Internasional Golden Shipping. *Journal Of Applied Managerial Accounting*, 2(1), 6–14. DOI: <https://doi.org/10.30871/jama.v2i1.631> .
- [14] Oktapriandi, D., Purnomo, M. R. A., & Parkha, A. (2017). Analisis pengembangan model bisnis pada industri animasi menggunakan business model canvas yang terbatasi biaya. *Teknoin*, 23(3), 195–210. DOI: <https://doi.org/10.20885/teknoin.vol23.iss3.art2> .
- [15] Permatasari, A., & Dhewanto, W. (2013). Business Model Innovation towards Competitive Advantage: Case Study in Indonesian Cosmetics and Herbal Health Companies. *Information Management and Business Review*, 5(8), 385–393. DOI: <https://doi.org/10.22610/imbr.v5i8.1066> .
- [16] Pollard, J., Osmani, M., Grubnic, S., Díaz, A. I., Grobe, K., Kaba, A., Ünlüer, Ö., & Panchal, R. (2023). Implementing a circular economy business model canvas in the electrical and electronic manufacturing sector: A case study approach. *Sustainable Production and Consumption*, 36, 17–31. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.spc.2022.12.009> .
- [17] Tengku Firli Musfar, Dian Pratiwi, Meilisa, Rio Fandy Sitepu, & Endang Ropika T. (2022). Business Development Design Using the Business Model Canvas (BMC) Approach and Swot

- Analysis for One Alumni Coffee Pekan Baru. *Jurnal Multidisiplin Madani*, 2(12), 4377–4386. DOI: <https://doi.org/10.55927/mudima.v2i12.2078> .
- [18] Pontoh, G. T., Syamsuddin, S., Irwan, R. U., & Astari, F. (2021). Analisis Enterprise Resource Planning (ERP) Terhadap Business Model Inovation (BMI). *JURNAL BISNIS STRATEGI*, 30(1), 54–65. DOI: <https://doi.org/10.14710/jbs.30.1.54-65> .
- [19] 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. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.01.009> .
- [20] Turoń, K. (2022). Open Innovation Business Model as an Opportunity to Enhance the Development of Sustainable Shared Mobility Industry. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(1). DOI: <https://doi.org/10.3390/joitmc8010037> .
- [21] Wibowo, K., & Pradopo, L. R. (2021). Penerapan Model Bisnis pada Waskita Beton Precast Tbk. *Jurnal Akuntansi Dan Manajemen*, 18(02), 32–46. DOI: <https://doi.org/10.36406/jam.v18i02.428> .
- [22] Andreini, D., Bettinelli, C., Foss, N. J., & Mismetti, M. (2022). Business model innovation: a review of the process-based literature. *Journal of Management and Governance*, 26(4), 1089–1121. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10997-021-09590-w> .
- [23] Wulandari, S., Rendra, M., Alam, P. F., Kusumasari, T. F., Dewi, A. S., & Gustyana, T. T. (2019). The Development of Pantiku Application Business Strategy Using Business Model Canvas Approach. *Indonesian Journal of Business and Entrepreneurship*. DOI: <https://doi.org/10.17358/ijbe.5.3.231> .