

IMPLEMENTASI *BUSINESS MODEL CANVAS* PADA UD MAKMUR MANDIRI

Maria.Theresia Heni Widyarti, Hartono, Jati Handayani, Zulaika Putri Rokhimah,
Septian Yudha Kusuma

Politeknik Negeri Semarang, Jl.Prof Sudharto SH, Semarang, 50275
heniwidyarti67@gmail.com

Abstrac : *Business model Canvas (BMC) or Canvas Business Model can simply be interpreted as the process of how companies create value and benefit from the value it creates on an ongoing basis. BMC is a tool developed to help business organizations and budding entrepreneurs to map and analyze their business models. BMC transforms a complex business concept into a simple one that is displayed on a single sheet of canvas containing a business plan with nine well-integrated key elements including internal and external strategy analysis. This study aims to formulate and determine a business strategy in an effort to develop a business using the Business Model Canvas (BMC) model at UD Makmur Mandiri in Semarang. The method of analysis of this research is descriptive qualitative research. The data collection method used is library research and direct research by means of observation, interviews, and documentation. The research results are in the form of a Canvas Business Model table which contains nine key elements, namely Customer Segment, Customer Relations, Customer Channel, Revenue Structure, Value Proposition, Key Activities, Key Resources, Cost Structure, and Key Partners. In addition, a SWOT analysis was also presented based on the Canvas Business Model Table, which can provide input for UD Makmur Mandiri in formulating its business ideas, creating value and benefiting from the value it creates on an ongoing basis in managing its business.*

Keywords: *Business model Canvas, key elements, value*

Abstrak : *Business model Canvas (BMC) atau Model Bisnis Kanvas secara sederhana dapat diartikan sebagai proses bagaimana perusahaan menciptakan value dan mendapatkan keuntungan dari value yang diciptakannya secara berkelanjutan. BMC adalah sebuah tools yang dikembangkan untuk membantu organisasi bisnis dan pengusaha pemula untuk memetakan dan melakukan analisa terhadap model bisnis mereka. BMC mengubah konsep bisnis yang rumit menjadi sederhana yang ditampilkan pada satu lembar kanvas berisi rencana bisnis dengan sembilan elemen kunci yang terintegrasi dengan baik di dalamnya mencakup analisis strategi secara internal maupun eksternal. Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan dan menentukan strategi bisnis dalam upaya mengembangkan bisnis menggunakan model Business model Canvas (BMC) pada UD Makmur Mandiri di Semarang. Metode analisis penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah penelitian kepustakaan dan penelitian langsung dengan cara observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil penelitian berupa tabel Model Bisnis Kanvas yang berisi Sembilan elemen kunci, yaitu *Customer Segment, Customer Relationship, Customer Channel, Revenue Structure, Value Proposition, Key Activities, Key Resource, Cost Structure, dan Key Partners*. Selain itu juga disampaikan analisis SWOT berdasarkan Tabel Model Bisnis Kanvas, yang dapat memberikan masukan bagi UD Makmur Mandiri dalam merumuskan ide bisnisnya, menciptakan value dan mendapatkan keuntungan dari value yang diciptakannya secara berkelanjutan dalam mengelola bisnisnya.*

Kata Kunci: *Business model Canvas, elemen kunci, value*

PENDAHULUAN

UMKM di Indonesia memiliki kontribusi dan peran cukup besar, yaitu perluasan kesempatan kerja dan penyerapan tenaga kerja. Usaha kecil, mikro dan menengah merupakan agen perubahan yang mampu memajukan masyarakat dalam membawa inovasi dengan perubahan secara continue, sehingga berdampak pada meningkatnya kreativitas para pelaku usaha. Terdapat beberapa kelemahan UMKM di Indonesia seperti bidang manajemen, organisasi, teknologi, permodalan, operasional dan teknis di lapangan, terbatasnya akses pasar, kendala perizinan, serta biaya-biaya non-teknis di lapangan yang sulit untuk dihindarkan (Lestari, 2013). UMKM terkadang juga tidak memiliki alat yang strategis untuk dapat mengembangkan bisnis / pasar mereka. Oleh karena itu pengembangan sektor UMKM sangat diperlukan Menurut Venkatesh and Kumari (2015), disamping persaingan pada industri yang ketat para wirausaha harus tanggap untuk memahami dengan benar mengenai jenis produk apa yang sebenarnya dibutuhkan oleh pasar, seberapa besar atau kecil pasar, kapan produk itu dibutuhkan dan bagaimana cara mengirimkan produk tersebut, semua masalah ini menyebabkan terisolasi dari tren dan kondisi pasar dan, dengan demikian, cenderung membatasi operasi.

Situasi persaingan dan lingkungan bisnis yang tidak bisa diprediksi saat ini karena pandemi covid-19 juga dialami UD Makmur Mandiri, salah satu UKM yang berkecimpung pada pengolahan Bandeng. UD Makmur Mandiri berdiri kurang lebih sejak tahun 2013. UKM bandeng ini berada di Kampung bandeng Tambakrejo sebagai kampung sentra Bandeng yang sudah ada sejak 1965. UD Makmur Mandiri mengalami penurunan penjualan dan permintaan pada era pandemi ini dan berharap untuk bisa bertahan.

Selama ini UD Makmur Mandiri belum memiliki model bisnis yang dapat digunakan sebagai acuan didalam operasi usahanya. Kegiatan bisnis dilakukan seiring dengan permintaan pasar yang ada. Sementara itu sebaiknya pengembangan kegiatan UKM harus memiliki model bisnis agar bisa bertahan dalam berbagai situasi, terutama situasi krisis seperti pandemi covid-19 sekarang ini. Menurut PPM (2000), bahwa model bisnis adalah metode yang digunakan perusahaan bertahan . Model bisnis

menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai *Business Model Generation* untuk mampu memberikan *respons* yang cepat terhadap keinginan pelanggan dengan memberikan nilai – nilai terbaik yang ada dalam perusahaan (Osterwalder and Pigneur, 2019). *Business Model Canvas* merupakan salah satu penawaran alat strategi bisnis modern yang dapat digunakan pelaku usaha kecil atau UMKM untuk menghadapi permasalahan dalam bisnis.. *Business Model Canvas* adalah sebuah model bisnis gambaran logis mengenai bagaimana sebuah organisasi menciptakan, menghantarkan dan menangkap sebuah nilai (Osterwalder, 2010). Canvas ini membagi model bisnis menjadi 9 buah komponen utama yaitu, *Customer Segment, Customer Relationship, Customer Channel, Revenue Structure, Value Proposition, Key Activities, Key Resource, Cost Structure, dan Key Partners. Business Model Canvas* mampu menggambarkan secara visual komponen-komponen penting dari suatu bisnis secara rinci dan saling terkait satu sama lain. Pemilik usaha mampu mengevaluasi tentang adanya kesalahan konsep dan melakukan perbaikan dalam proses menjalankan usahanya.

UD Makmur Mandiri perlu memiliki model bisnis untuk mengelola manajemen usahanya dengan baik sehingga bisa bertahan tidak hanya di masa pandemic sekarang ini tetapi untuk lebih berkembang di kemudian hari. Dengan demikian muncul permasalahan sebagai berikut: Bagaimana merumuskan model bisnis yang dapat diterapkan pada UD Makmur Mandiri menggunakan *Business Model Canvas*?

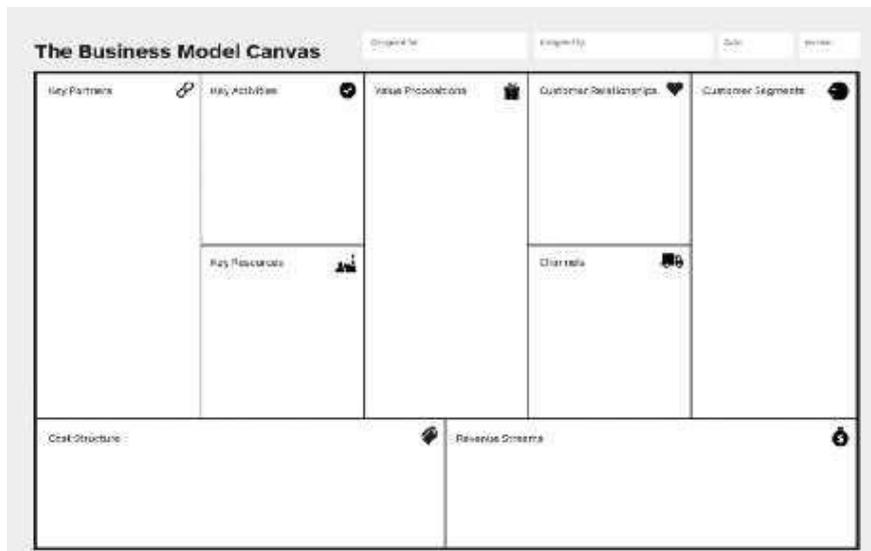
METODE

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara dan dokumentasi.

Tahapan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Melakukan tabulasi terkait dengan komponen *Business Model Canvas*, yaitu: *Customer Segment, Value Proposition, Channel, Customer Relation, Revenue Stream, Key Resources, Key Activities, Key Partnerships dan Cost Structure.*

- b. Mengisi hasil tabulasi pada kolom-kolom 9 komponen Business Model Canvas, seperti dibawah ini:



Gambar 1. Business Model Canvas

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penerapan 9 elemen Bisnis Model Canvas pada UD Makmur Mandiri dilakukan dengan tahapan sebagai berikut:

1. *Customer segments* (Segmen pelanggan)

Customer segments (Segmen pelanggan) dari UD Makmur Mandiri adalah *Mass Market*. Segmen Pelanggan ini adalah pelanggan yang luas yang memerlukan pemenuhan kebutuhan Bandeng olahan. Bandeng olahan ini biasanya untuk dikonsumsi sehari-hari dan sebagai produk oleh-oleh khas Semarang. UD Makmur Mandiri tidak membedakan segmen pelanggannya, apakah pelanggan individu atau toko oleh-oleh.

2. *Value Propositions* (Proporsi nilai)

value propositions menggambarkan gabungan antara produk dan layanan yang menciptakan nilai untuk segmen pelanggan. Proposisi nilai merupakan gabungan manfaat dari produk dan jasa yang diberikan perusahaan kepada pelanggan.

Value Propositions (Proporsi nilai) yang diciptakan untuk pelanggan produk UD Makmur Mandiri adalah produk yang fresh, harga yang terjangkau dan pelayanan yang baik.

Produk fresh atau produk segar karena UD Makmur Mandiri memproduksi

setiap hari dengan bahan baku yang langsung diperoleh dari supplier (tambak) dan langsung diproses sebagai bandeng olahan.

Harga Bandeng olahan yang ditetapkan oleh UD Makmur Mandiri sesuai dengan ukuran berat dan kemasan yang baik. Dari sisi harga, produk bandeng olahan UD Makmur Mandiri cukup bersaing dengan produk sejenis di pasaran.

Pelayanan yang diberikan UD Makmur Mandiri kepada pelanggan sudah cukup baik. Pelanggan bisa langsung datang ke lokasi UD Makmur Mandiri, atau membeli produk bandeng olahan di toko oleh-oleh yang sudah menjalin kerjasama dengan UD Makmur Mandiri. Seandainya diperlukan, UD Makmur Mandiri juga menyediakan jasa layanan antar kepada konsumen melalui pemesanan secara online.

3. *Channels* (saluran komunikasi, distribusi, dan penjualan)

Fungsi *channels* diantaranya meningkatkan kesadaran di antara para pelanggan tentang produk dan layanan perusahaan, menyediakan dukungan pelanggan pasca pembelian produk dan/atau jasa.

UD Makmur Mandiri menggunakan *Channels* (saluran komunikasi, distribusi, dan penjualan) melalui distribusi langsung, Toko oleh-oleh, Media Sosial dan *Word of Mouth*.

Distribusi langsung artinya pelanggan bisa memperoleh produk dengan mengunjungi lokasi UD Makmur Mandiri, atau produk bisa diantar langsung kepada konsumen dengan menggunakan jasa layanan antar. Produk bandeng olahan juga bisa diperoleh di Toko Oleh-oleh yang sudah menjalin kerjasama dengan UD Makmur Mandiri. UD Makmur Mandiri juga menggunakan media social untuk memasarkan produknya, meskipun belum maksimal karena terkendala sumber daya. *Word of Mouth* menjadi salah satu saluran komunikasi yang cukup membantu, karena dari apabila seseorang merasa puas akan produk UD Makmur Mandiri, maka akan mempengaruhi orang lain untuk juga membeli produk tersebut.

Dengan demikian *Channels* yang digunakan UD Makmur Mandiri sudah cukup memenuhi beberapa fungsi yaitu:

- Meningkatkan kesadaran pelanggan atas produk dan jasa;
- Membantu pelanggan melakukan evaluasi proposisi nilai perusahaan;
- Memungkinkan pelanggan membeli produk dan jasa spesifik;
- Memberikan proposisi nilai kepada pelanggan;
- Memberikan dukungan purnajual kepada pelanggan.

4. *Customer relationships* (hubungan pelanggan)

Customer relationship adalah hubungan yang ingin dibangun perusahaan bersama segmen pelanggan, dapat bersifat pribadi maupun umum.

Customer relationships (hubungan pelanggan) yang dilakukan oleh UD Makmur Mandiri adalah melalui komunitas, kemudahan pelanggan dalam berbelanja, memberikan promosi kepada pelanggan dan pemberdayaan komunitas. Sebagai produsen bandeng olahan, UD Makmur Mandiri memiliki komunitas, yaitu UKM Bandeng khususnya di Kampung Bandeng. Sehingga UD Makmur Mandiri dapat meningkatkan *Customer relationships* (hubungan pelanggan) melalui

pemberdayaan komunitasnya. Bagi komunitas UKM Bandeng mereka saling melakukan kerjasama untuk meningkatkan kualitas produk dan pemasaran produknya. Kemudahan pelanggan dalam berbelanja produk UD Makmur Mandiri semakin dipermudah dengan adanya media social, jasa layanan antar dan kerjasama dengan Toko Oleh-oleh. Selain itu dalam kegiatan bazar yang diadakan oleh Dinas Perdagangan dan Perindustrian serta penyelenggara lainnya, UD Makmur Mandiri juga memberikan promosi kepada pelanggannya.

Dengan demikian UD Makmur Mandiri sudah dapat dikatakan memenuhi kategori hubungan perusahaan dengan pelanggan.

5. *Revenue streams* (arus pendapatan)

Revenue streams (arus pendapatan) UD Makmur Mandiri berasal dari profit penjualan produknya.

Kedepannya diharapkan UD Makmur Mandiri bisa membangun *Revenue streams* (arus pendapatan) lebih baik sehingga bisnisnya semakin berkembang, sesuai pendapat Osterwalder dan Pigneur (2019), bahwa terdapat beberapa cara untuk membangun arus pendapatan, yaitu:

1. Penjualan Aset – menjual hak kepemilikan yang berbentuk fisik.
2. Biaya Penggunaan – melalui jasa yang dinikmati oleh pelanggan.
3. Biaya Berlangganan – melalui penjualan akses terhadap suatu jasa yang berkelanjutan.
4. Pinjaman atau Penyewaan – memberikan pelanggan hak akses sementara terhadap sebuah aset dengan jangka waktu yang telah ditetapkan.
5. Lisensi – melalui pemberian izin kepada pelanggan untuk menggunakan property intelektual.
6. Biaya Komisi – melalui layanan perantara antara dua pihak atau lebih.
7. Periklanan – melalui biaya mengiklankan sebuah produk, jasa, atau suatu merek.

6. *Key resources* (sumber daya utama)

Key resources (sumber daya utama) UD Makmur Mandiri adalah sumber daya

manusia, asset fisik, intelektual dan finansial. Sumberdaya manusia yang ada adalah pemilik sekaligus pelaku usaha, dibantu anggota keluarga dan tetangga yang ikut bekerja. Asset fisik yang dimiliki UD Makmur Mandiri adalah bangunan sekaligus tempat tinggal, alat masak, alat press serta jaringan distribusi sederhana melalui jasa layan antar dan toko oleh-oleh. Untuk intelektual dan finansial UD Makmur Mandiri masih terbatas, karena masih tergolong UKM (Usaha Kecil Menengah). Namun demikian intelektual sumberdaya manusianya terus ditingkatkan melalui pelatihan-pelatihan. Sedangkan untuk modal terdapat bantuan pinjaman ringan dari lembaga keuangan/Bank.

7. *Key activities* (aktivitas kunci)

Aktivitas kunci sebagai hal-hal terpenting yang harus dilakukan perusahaan agar model bisnisnya dapat beroperasi dengan sukses.

Key activities (aktivitas kunci) dari UD Makmur Mandiri adalah:

- Dalam produksi, UKM ini konsisten pada produk yg dihasilkan yaitu bandeng olahan, seperti bandeng presto, otak-otak bandeng. Selain itu stok juga terus diupdate dan dipantau terutama pada masa-masa liburan setelah pasca pandemi. Kualitas produk juga terus ditingkatkan untuk menjaga kestabilan penjualan.
- Untuk pemasaran UD Makmur Mandiri melakukan secara offline, konsumen dapat membeli di tempat produksi dan toko oleh-oleh. Pemasaran secara online juga sedang dikembangkan secara bertahap.
- Sedangkan platform atau jaringan belum terbentuk pada UD Makmur Mandiri karena masih merupakan usaha kecil.

8. *Key partnership* (kemitraan kunci)

Jaringan dan mitra yang membuat model bisnis dapat bekerja karena kemitraan menjadi landasan dari berbagai model bisnis untuk

mengoptimalkan model bisnis, mengurangi risiko, atau memperoleh sumber daya mereka.

UD Makmur Mandiri memiliki *Key partnership* (kemitraan kunci) dengan supplier yang memasok bahan baku bandeng secara rutin. Kemitraan ini sudah berlangsung bertahun-tahun dan dapat menjamin kesegaran bandeng sebagai bahan baku. Selain itu pelanggan loyal dan pelanggan baru juga merupakan kemitraan kunci. Pelanggan loyal adalah pelanggan yang dengan setia membeli produk dari UD Makmur Mandiri. Sedangkan pelanggan baru muncul setelah pelanggan setia dan diharapkan menjadi pelanggan setia. Biro wisata juga menjadi *Key partnership* (kemitraan kunci) UD Makmur Mandiri karena mereka saling bekerjasama dalam menyediakan produk oleh-oleh.

9. *Cost structure* (struktur biaya)

Struktur biaya dalam model bisnis kanvas dibagi menjadi dua, yaitu *cost-driven* yaitu struktur biaya yang fokus terhadap meminimalan biaya dan *value-driven* yaitu struktur biaya yang fokus terhadap penciptaan nilai dibandingkan dengan biaya yang dikeluarkan.

Cost structure (struktur biaya) pada UD Makmur Mandiri, terdiri atas biaya promosi, biaya operasional dan biaya produksi. Biaya-biaya inilah yang secara rutin dikeluarkan untuk memproduksi dan menyampaikan nilai produk kepada pelanggan. Beberapa jenis biaya ini meskipun belum secara proporsional diperhitungkan secara rutin, namun biaya-biaya ini secara rutin melekat pada penyampaian nilai produk kepada pelanggan.

Setelah mengetahui sembilan blok dari *business model canvas* UD Makmur Mandiri, dapatlah dibuat satu kanvas seperti gambar dibawah ini. Kesembilan blok utama ini, semua terangkum dalam satu canvas (1 halaman).

Key Partnerships <ul style="list-style-type: none"> • Supplier • Pelanggan loyal • Pelanggan baru • Biro wisata 	Key Activities <ul style="list-style-type: none"> • Konsisten update stok • Pemasaran online dan offline • Meningkatkan kualitas produk • Distribusi 	Value Propositions <ul style="list-style-type: none"> • produk yang fresh, • harga yang terjangkau, • pelayanan yang baik 	Customer Relationships <ul style="list-style-type: none"> • Komunitas • Kemudahan pelanggan dalam berbelanja • Memberikan promosi kepada pelanggan • pemberdayaan komunitas 	Customer Segments Mass Market – segmen yang luas yang memerlukan pemenuhan kebutuhan
	Key Resources <ul style="list-style-type: none"> • SDM • modal • asset fisik 		Channels <ul style="list-style-type: none"> • Media social • distribusi langsung, • Toko oleh-oleh • word of mouth 	
Cost Structure <ul style="list-style-type: none"> • Biaya promosi • Biaya operasional • Biaya produksi 			Revenue Streams <ul style="list-style-type: none"> • Profit penjualan 	

Gambar 2. Implementasi Business Model Canvas pada UD Makmur Mandiri

Dari ke sembilan blok akan dibuat satu analisis SWOT untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman, yang bisa dilihat dalam tabel dibawah ini

Tabel 1. Analisis SWOT berdasarkan BMC (business model canvas) UD Makmur Mandiri

NO	ELEMEN	STRENGTH	WEAKNESS	OPPORTUNITY	THREAT
1.	<i>Customer Segments</i>	Mass market-pasar yg luas	Terbatas pada beberapa tempat	Pertumbuhan pariwisata	Pesaing sejenis
2.	<i>Value Propositions</i>	Produk fresh, harga terjangkau, pelayanan baik	Jumlah produksi terbatas	Variasi produk	Pesaing
3.	<i>Channels</i>	distribusi langsung, Toko oleh-oleh word of mouth	perubahan selera konsumen	Teknologi yang dapat memudahkan Komunikasi	Pesaing menggunakan banyak pilihan saluran distribusi
4.	<i>Customer Relationship</i>	Relasi baik, Toko oleh-oleh, pameran/ bazar	belum mampu menjangkau pasar yang luas	Pelanggan baru dari komunitas	produk pesaing lebih bervariasi

5.	<i>Revenue Streams</i>	Penjualan produk dalam dan luar kota	Produk tidak terjual	Raw material mudah didapatkan	Pesaing dari luar daerah
6.	<i>Key Resources</i>	PIRT, Produk Halal	SDM belum memadai	Kerjasama Dengan	Ketergantungan dengan pihak ketiga
7.	<i>Key Activities</i>	Produksi setiap hari	Adanya pandemi covid sehingga tidak bisa produksi	Tersedia dan mudah mendapatkan bahan baku	Masih tergantung dengan supplier
8.	<i>Key Partnerships</i>	Relasi baik dengan supplier dan pelanggan	Terbatas	Mendapatkan Bahan Baku yg berkualitas	Tidak banyak supplier yang harganya dan lebih murah
9.	<i>Cost Structure</i>	Mempertahankan cost driven	Tidak dapat ditundanya pengeluaran biaya	Efisiensi biaya	Produk Tidak laku di pasar

Berdasarkan tabel SWOT diatas, strategi yang bisa dipilih UD Makmur Mandiri adalah:

- a. Dalam situasi ekonomi saat ini yang dipengaruhi oleh pandemi covid 19, bisnis yang termasuk bisnis kecil UKM harus tetap berjalan atau tidak berhenti, artinya tetap melakukan produksi selama masih ada permintaan dari pelanggan.
- b. Kemajuan teknologi semakin memudahkan hubungan dengan pelanggan baru. Selain itu pariwisata yang semakin menggeliat akan mendorong UD Makmur Mandiri semakin berkembang.

SIMPULAN

Berdasarkan analisis *Business Model Canvas* pada UD Makmur Mandiri, yang terdiri dari sembilan blok dapatlah disimpulkan sebagai berikut:

- a. *Customer Segments* yang di pilih adalah mass market, pelanggan individu dan kolektif wisata, baik pelanggan loyal maupun pelanggan baru.
- b. *Value proposition* yang dimiliki adalah Produk yang fresh, harga terjangkau, dan pelayanan baik dari pemilik usaha.
- c. *Channel* melalui distribusi langsung, Toko oleh-oleh dan word of mouth atau getok tular dari pelanggan loyal.
- d. *Customer Relationship* melalui Relasi yang baik, Toko oleh-oleh, pameran/bazar yang diselenggarakan oleh dinas perdagangan dan acara-acara yang

- diadakan oleh kantor-kantor pemerintah.
- e. *Revenue Stream* saat ini adalah dari Penjualan produk dalam dan luar kota (Solo)
 - f. *Key Resources*, perusahaan memiliki, sumberdaya fisik berupa bangunan sekaligus tempat tinggal, mesin sederhana, sumberdaya manusia (pemilik dan pelaku usaha, anggota keluarga), dan sumber daya finansial yang berupa modal pinjaman dari Bank.
 - g. *Key Activities*, perusahaan melakukan proses produksi mulai dari bahan mentah (bandeng segar) sampai menjadi bandeng olahan seperti bandeng presto dan otak-otak bandeng.
 - h. *Key Partnership*, perusahaan memiliki mitra dengan supplier, pelanggan loyal dan pelanggan baru serta biro wisata.
 - i. *Cost Structure*, perusahaan menentukan produk dengan harga yang terjangkau oleh pelanggan
 - j. Berdasarkan analisis SWOT, strategi yang dilakukan adalah tetap berproduksi dan memanfaatkan kemajuan teknologi dalam melakukan promosi dan penawaran produknya.
- Hartatik, T.B., 2017, Strategi Pengembangan Bisnis Dengan Metode *Business Model Canvas*, Jurnal Teknik Industri, Vol. 18, No.02, Agustus 2017, pp. 113-120 , ISSN 1978-1431 print / ISSN 2527-4112 online, <https://doi.org/10.22219/JTIUMM.Vol18.No2.113-120>
- Kurniasari, R. , Kartikasari, D., 2018, Penerapan Model Bisnis Kanvas Terhadap Bisnis Jasa Angkut Penumpang Pada PT Internasional Golden Shipping, *JOURNAL OF APPLIED MANAGERIAL ACCOUNTING* Vol. 2, No. 1, March 2018, Page 6-14 ISSN: 2548-9917 (online version)
- Osterwalder, A. Dan Pigneur, Y., 2019, *Business Model Generation* , PT. Elex mediaKomputindo
- Soeratno, & Arsyad, L. (2008). *Metodologi Penelitian Untuk Ekonomi dan Bisnis*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Sugiyono. (2016). *metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan r&d*. Bandung:alfabeta.
- Tim PPM Manajemen, 2012, *Business Model Canvas Penerapan di Indonesia*, Penerbit PPM
- Venkatesh, J. and Kumari, R. L. (2015) 'Role of Marketing Strategies in the Context of MSME Sector', *International Journal of Research in Finance and Marketing*, 5(8), pp

DAFTAR PUSTAKA

Lestari, R. (2013) 'Perbankan Syariah Sebagai Daya Pendorong Usaha Mikro Kecil Menengah di Indonesia', *Sustainable Competitive Advantage (SCA)*, 3(1), pp. 1–11.