

INOVASI BISNIS DI PT CIPTA UNGGUL PRATAMA DENGAN MENGGUNAKAN *BUSINESS MODEL CANVAS*

Steven Lie Chandra

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: m31413170@john.petra.ac.id ; stevenliechandra@yahoo.com

Abstrak— Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui *business model canvas* saat ini dan gambaran *business model canvas* di masa depan agar lebih baik lagi, pada PT Cipta Unggul Pratama yang bergerak di bidang outsole sepatu. Analisis ini menggunakan 9 elemen pada *business model canvas* yang terdiri dari *Customer segments, value proposition, channels, customer relationships, revenue streams, key resources, key activities, key partnerships, cost structure*.

Metode penelitian yang di gunakan adalah kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan menggunakan wawancara semi terstruktur. Dari hasil identifikasi 9 elemen dalam *business model canvas* yang baru di dapatkan oleh peneliti terdapat beberapa elemen yang perlu di tambahkan seperti *target customer segment* nya, lalu pada bagian *value proposition* permintaan khusus dari pelanggan, *channels* perlu memperluas akses informasi produknya kepada pelanggan, *customer relationship* memiliki *reward* kepada pelanggan yang loyal, *key resources* perusahaan memiliki pabrik sendiri dan memperhatikan kesejahteraan karyawan, *key activities* dan *key partnerships* serta *cost structure* perlu ditambahkan.

Kata Kunci— model bisnis, SWOT, *Business Model Canvas*.

I. PENDAHULUAN

Indonesia merupakan negara dengan populasi penduduk terbanyak ke empat di dunia. Badan Pusat Statistik (BPS) melaporkan berdasarkan data Susenas 2014 dan 2015, jumlah penduduk Indonesia mencapai 254,9 juta jiwa. Data BPS menunjukkan, dari total tersebut, penduduk laki-laki mencapai 128,1 juta jiwa sementara perempuan sebanyak 126,8 juta jiwa. “Jumlah tersebut naik dari 2014 yang berjumlah 252 juta jiwa”. Dari jumlah populasi penduduk tersebut menjadikan pasar Indonesia sebagai peluang bagi para pelaku bisnis untuk menjalankan bisnisnya, tidak terkecuali dalam bisnis alas kaki.

Industri alas kaki, produk kulit dan pakaian jadi merupakan sektor strategis dan menjadi prioritas untuk terus di kembangkan karena mampu memberikan kontribusi cukup signifikan terhadap perekonomian nasional. Hal tersebut, di buktikan melalui capaian produk domestik bruto (PDB) kelompok industri ini yang naik dari Rp 31,44 Triliun pada tahun 2015 menjadi Rp 35,14 triliun tahun 2016. Untuk itu, Kemenperin aktif memacu produktivitas dan daya saing para pelaku IKM sektor ini agar bisa memenuhi kebutuhan dalam negeri dan memperluas pasar ekspor (kemenperin.go.id)

Menurut Dirjen Industri Kecil dan Menengah (IKM) Kementerian Perindustrian, Gati Wibawaningsih. Untuk sektor industri alas kaki, Indonesia berhasil menduduki posisi ke-5 sebagai eksportir di dunia setelah Tiongkok, India, Vietnam, dan Brasil. Kemudian *market share*-nya di pasar internasional mencapai 4,4 persen. Bahkan, berdasarkan data Trade Map, pertumbuhan ekspor nya positif dari USD 4,85 miliar pada tahun 2015 atau naik 3,3 persen menjadi USD 5,01 Miliar tahun 2016. Berdasarkan data Kemenperin, sebanyak 82 persen dari industri alas kaki nasional skala kecil dan mikro berada di Provinsi Jawa Barat, seperti di Bogor, Bandung, dan

tasikmalaya, serta Jawa Timur yang meliputi Pasuruan, Sidoarjo, Mojokerto, Jombang, dan Magetan (Cnn indonesia)

Untuk dapat bersaing dengan kompetitor dan mempertahankan serta mengembangkan bisnisnya di masa depan perusahaan memerlukan inovasi yang tepat. Salah satu upaya inovasi yang tepat adalah dengan menginovasi model bisnisnya tidak sedikit perusahaan yang berhasil membangun suatu inovasi model bisnis baru yang mampu mengubah pemikiran pada umumnya. Seperti yang di kemukakan oleh Brown (2008) pemimpin industri sekarang melihat inovasi model bisnis sebagai sumber utama diferensiasi. Disiplin inovasi muncul dalam bisnis karena perusahaan membutuhkan penemuan dan strategi baru untuk mendorong pertumbuhan dan kelangsungan hidupnya.

Untuk menginovasi model bisnisnya peneliti menggunakan tools yang disebut BMC sebagai salah satu metode untuk membantu mengembangkan bisnis pada PT Cipta Unggul Pratama. Model ini untuk melihat bagaimana model bisnis yang dijalankan saat ini ataupun model bisnis yang sesuai di masa yang akan datang. Melalui BMC, PT Cipta Unggul Pratama akan dapat melihat secara garis besar bisnis, secara jelas dan terperinci. Dengan demikian, maka perusahaan akan melihat gambaran utuh dari PT Cipta Unggul Pratama serta membantu menjawab pertanyaan-pertanyaan seputar bisnisnya. Evaluasi yang ada dalam BMC akan memudahkan analisa terhadap kelebihan, kekurangan yang ada dan diharapkan dapat ditingkatkan dan diperbaiki agar tujuan bisnis bisa tercapai sesuai yang diinginkan. Hal tersebut termasuk memberikan nilai tambah perusahaan kepada konsumen.

Untuk memudahkan pelaku dan pengambil keputusan bisnis merancang dan mengevaluasi serta mengelola bisnisnya, Alexander Osterwalder dan Pigneur menawarkan sebuah model bisnis kanvas yang dapat membantu pengguna untuk menerapkan bisnisnya dengan baik. *Business Model Canvas* digunakan untuk memvisualisasikan gagasan, logika berpikir, dan kerangka kerja seperti layaknya kanvas bagi pelukis. Osterwalder dan Pigneur (2010) membagi kanvasnya dalam sembilan bagian sebagai berikut yakni *customer segments, value propositions, channels, customer relationships, revenue streams, key resources, key activity, key partnerships, dan cost structure*..

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Menurut sugiyono (2011, p.14), pendekatan kualitatif merupakan pendekatan yang cenderung mengarahkan penelitian pada jenis penelitian deskriptif. Penelitian kualitatif berhubungan dengan ide, persepsi, pendapat, kepercayaan orang yang akan di teliti. Penelitian deskriptif dapat menggambarkan serta memberikan pemahaman terhadap kenyataan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa

gambaran model bisnis menggunakan pendekatan business model canvas yang saat ini sedang di terapkan.

Subjek dalam penelitian ini adalah orang-orang memiliki masing-masing peran dalam perusahaan. Subyek pada penelitian ini adalah pemilik, sekretaris, kepala bagian, pelanggan, supplier. Sedangkan obyek merupakan hal yang menjadi sasaran penelitian. Dalam penelitian ini obyek yang akan diteliti adalah model bisnis PT Cipta Unggul Pratama menggunakan metode *business model canvas*.

Dalam penelitian terkait, pengumpulan data didapat melalui wawancara. Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian kualitatif ini adalah *in depth interview* semi terstruktur dimana urutan pertanyaan dan pembahasan tidak harus sama seperti pada panduan, semua tergantung jalannya wawancara.

Pemilihan informan dilakukan dengan menggunakan teknik *purposive sampling* informan yang sesuai dengan kriteria terpilih yang relevan dengan masalah penelitian. Informan yang dimaksud adalah sebagai berikut:

Informan yang berhubungan langsung dengan kegiatan bisnis yaitu

1. Bapak Anthony Tzao sebagai *Owner* PT Cipta Unggul Pratama.
2. Mbak Arik sebagai sekretaris PT Cipta Unggul Pratama.
3. Bapak Sukri sebagai kepala bagian PT Cipta Unggul Pratama.
4. Pelanggan dari PT Cipta Unggul Pratama.
5. Supplier dari PT Cipta Unggul Pratama.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Profil Perusahaan

PT Cipta Unggul Pratama adalah perusahaan yang bergerak di bidang outsole sepatu. Yang di dirikan pada tahun 2012 oleh ibu Fortunata Riana dan suaminya bapak Anthony Tzao. bisnis ini di latar belakang karena bapak Anthony sering mendengar dari temannya bahwa di daerah sukodono sidoarjo pada tahun 2008 belum ada perusahaan outsole yang menerima produk outsole skala kecil. Ditambah lagi sebelumnya pada tahun 2006 terjadi bencana lumpur lapindo sehingga banyak perusahaan yang tutup.

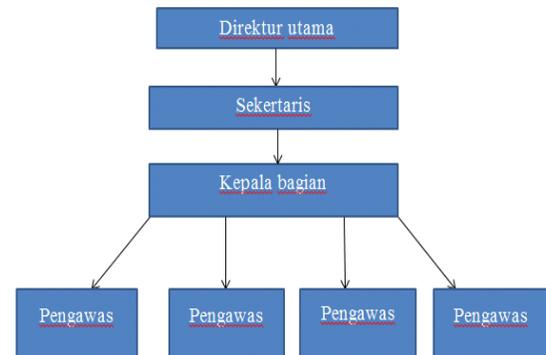
Akibatnya pengrajin dan toko-toko kecil yang ingin membeli produk outsole dalam jumlah yang kecil merasa kesulitan. lalu peluang lain yang beliau lihat adalah rata-rata produk yang di jual oleh pengrajin-pengrajin itu sepatu laki-laki dewasa karena modelnya hampir sama semua jadi tidak seberapa sulit untuk berjualan.

Dari awal berdiri sampai sekarang PT Cipta Unggul Pratama masih dikelola sendiri oleh bapak Anthony dan sampai saat ini perusahaan masih menyewa di jalan raya lebo KM 06 RT 13 RW 06 sidoarjo, karena modal perusahaan terbatas. Setiap bisnis atau usaha tidak mungkin selalu berjalan mulus, sama halnya dalam usaha membangun PT Cipta Unggul Pratama ada banyak hambatan yang di alami, salah satu hambatan yang paling berat terjadi pada tahun 2015-2016 adalah permintaan konsumen yang berkurang di banding tahun-tahun sebelumnya bahkan perusahaan tidak sama sekali mendapatkan pelanggan baru, sehingga mempengaruhi aktivitas yang di jalankan perusahaan serta

perusahaan tidak mampu membayar tunggakan gaji pegawai, tunggakan biaya, telepon.

Struktur Organisasi PT Cipta Unggul Pratama

Berikut merupakan struktur organisasi PT Cipta Unggul Pratama



Gambar 1. Struktur Organisasi PT Cipta Unggul Pratama

Sumber: PT Cipta Unggul Pratama

B. Identifikasi lemen Business Model Canvas

a. Customer Segment

Berdasarkan hasil wawancara dari beberapa narasumber, saat ini PT Cipta Unggul Pratama mempunyai pelanggan yang memiliki karakteristik yang sama yaitu sama-sama membutuhkan produk outsole. PT Cipta Unggul Pratama menargetkan pelanggan dari pengrajin-pengrajin dan toko-toko kecil yang menjual sepatu laki-laki dewasa dan anak-anak karena mereka tidak memiliki mesin untuk memproduksi produk outsole, hal ini di sebabkan karena harga mesin yang cukup mahal untuk di beli sedangkan kalau pabrik rata-rata memiliki mesin untuk mencetak outsole sampai menjadi sepatu. Saat ini *Customer Segments* dari PT Cipta Unggul Pratama termasuk dalam kategori *mass market*. Perusahaan juga memiliki beberapa *customer* yang loyal karena pelayanannya ramah selalu mengucapkan selamat pagi, siang, sore ketika menerima pelanggan dan mengucapkan terima kasih ketika mengirim produk outsole, serta produk yang di pesan oleh pelanggan sesuai dengan permintaan pelanggan seperti bentuk, warna, dan ukuran.

Terkait dengan upaya perusahaan untuk menjangkau *customer segments* yang baru, berdasarkan hasil wawancara di dapatkan kesimpulan bahwa PT Cipta Unggul Pratama ingin menargetkan segmen pelanggan yang baru yang berada di daerah tanggulandin dan candi agar produknya dapat dikenal lebih luas dan di daerah tersebut banyak toko-toko, pengrajin dengan omzet yang cukup besar. Dalam hal ini, perusahaan merasa sedikit kendala dikarenakan pelanggan merasa pemasarannya masih sangat minim dan perusahaan sendiri tidak berani memberikan hutang kepada pelanggan baru karena modalnya terbatas sedangkan kompetitor yang lebih besar berani memberikan kredit dalam jumlah besar kepada pelanggan baru.

b. Value Proposition

Berdasarkan hasil wawancara dari beberapa narasumber, saat ini bahwa kebutuhan dari pelanggan PT Cipta Unggul Pratama sendiri rata-rata sama karena menjual produk

sepatu. Tetapi ada juga beberapa permintaan produk khusus yang diminta oleh pelanggan seperti bentuk-bentuk tertentu yang sesuai dengan *upper*nya, dapat di selesaikan tepat waktu, dan juga pelayanan yang ramah. Adapun nilai-nilai yang sudah di berikan dan di golongkan dalam elemen-elemen value proposition, sebagai berikut :

1. *Performance*

Upaya yang dilakukan oleh PT Cipta Unggul Pratama untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dalam hal performa adalah dengan menjamin ketepatan waktu (on time) pengiriman sesuai dengan waktu yang di sepakati perusahaan dengan pelanggan. Dalam hal memberikan pelayanan pada saat menerima pesanan selalu mengucapkan selamat pagi, selamat siang, maupun selamat sore maupun mengirim produk selalu mengucapkan terima kasih telah membeli produk di kami, PT Cipta Unggul Pratama selalu berusaha memberikan keramahan menurut hasil wawancara, keramahan membuat pelanggan jauh lebih di hargai dan membuat pelanggan melakukan pembelian kembali (repeat order).

2. *Customization*

PT Cipta Unggul Pratama selalu memiliki permintaan khusus dari pelanggan seperti bentuk-bentuk, ukuran outsole tertentu yang sesuai dengan *upper*nya, sedangkan untuk warna yang paling sering di order seperti warna hitam, kuning, dan kuning mengkilap.

3. *Design*

Berdasarkan hasil wawancara desain produk outsole maupun kemasan mempengaruhi minat beli pelanggan, desain produknya lebih trendy seperti bentuk ujung depannya lebih runcing. Pada desain produk, *design* telah tersedia pada *catalog*, tersusun pada lemari kecil sebagai *display* produk-produk yang dimiliki perusahaan.

4. *Price*

Secara umum harga produk yang di tetapkan oleh PT Cipta Unggul Pratama relatif terjangkau bagi pelanggannya, berdasarkan hasil wawancara belum ada komplain dari pelanggan masalah harga sampai saat ini.

5. *Cost reduction*

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa narasumber biaya yang dapat di kurangkan oleh PT Cipta Unggul Pratama adalah biaya pemasaran karena perusahaan tidak menggunakan tenaga sales maupun spanduk, dsb. Serta penggunaan karyawan seperlunya.

6. *Risk reduction*

Resiko yang mungkin muncul atas pembelian produk pada PT Cipta Unggul Pratama seperti warna produknya tercampur warna lain, ukuran tidak sama, bentuknya tidak rata karena pegawainya kurang teliti atau bisa juga di sebabkan oleh pegawai baru yang belum memiliki pengalaman dalam mencampur bahan baku dan mengoperasikan mesin. Akan tetapi PT Cipta Unggul Pratama memberikan garansi atas produknya yang cacat untuk meminimalisir resiko tersebut.

7. *Usability*

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa narasumber, didapati produk dari PT Cipta Unggul Pratama mudah untuk di jadikan produk sepatu karena sudah sesuai dengan *upper*nya.

Dari hasil analisa yang di atas, PT Cipta Unggul Pratama memiliki beberapa elemen yang menjadi fokus perusahaan yaitu *performance, customization, design, price, cost reduction, risk reduction, ussability*.

Dari hasil temuan yang di dapat dari *value propositions* yang saat ini di terapkan PT Cipta Unggul Pratama mempunyai beberapa nilai yang belum bisa di tawarkan ke pelanggan yaitu mengenai *accessibility* masih kesulitan dalam mengakses informasi produk-produk yang di miliki perusahaan.

c. **Channel**

Channels adalah cara perusahaan dalam berkomunikasi dengan segmen pasarnya dan menyampaikan *value proposition*. Dari hasil wawancara yang di dapatkan peneliti, *Channels* pada PT Cipta Unggul Pratama yaitu perusahaan menggunakan saluran langsung karena perusahaan menjual langsung produk outsolenya kepada pelanggannya yaitu toko-toko dan pengrajin yang menjual produk sepatu.

Berdasarkan wawancara peneliti dengan beberapa narasumber, *channels* yang dijalankan oleh PT Cipta Unggul Pratama mendapati hambatan seperti perusahaan tidak memiliki divisi khusus yang menangani bagian pemasaran, dan kemudahan pelanggan untuk mengakses informasi produk-produk perusahaan perlu di perbaiki atau di tingkatkan lagi karena saluran yang di gunakan saat ini untuk menjangkau pelanggannya yang jauh-jauh masih kurang efektif karena hanya mengandalkan mulut ke mulut.

d. **Customer Relationship**

Customer relationship menjelaskan jenis hubungan antara perusahaan dengan segmen pelanggan hubungan dapat bersifat pribadi. Ada beberapa kategori dalam *customer relationship* yaitu *personal assistance, dedicated personal assistance, self service, automated service, communities, dan co-creation*. Berdasarkan hasil wawancara yang di dapatkan oleh peneliti dari beberapa narasumber PT Cipta Unggul Pratama termasuk dalam kategori *personal assistance*, yang berarti pola hubungan di dasarkan pada interaksi manusia. Pelanggan bisa secara langsung berinteraksi dengan perwakilan dari perusahaan untuk mendapatkan bantuan selama proses ataupun setelah pembelian selesai dilakukan. Pelanggan dari PT Cipta Unggul Pratama bisa langsung bertanya-tanya kepada *owner*, maupun sekertarisnya langsung mengenai produk-produk outsole yang di tawarkan maupun yang di inginkannya.

Berdasarkan wawancara dengan beberapa narasumber, hubungan PT Cipta Unggul Pratama dengan pelanggan sudah sesuai dengan segmen yang di tuju yaitu pengrajin dan toko-toko sepatu. Cara PT Cipta Unggul Pratama dalam mempertahankan hubungan dengan pelanggan adalah memberikan garansi atas produk yang cacat dan menjaga kualitas produk, serta harga yang di tentukan perusahaan relatif terjangkau untuk pelanggannya.

e. **Revenue Stream**

Berdasarkan hasil wawancara yang di lakukan peneliti dengan beberapa narasumber, sumber pendapatan PT Cipta Unggul Pratama berasal dari hasil penjualan produk termasuk kategori *asset sale*. Dari penjualan produk tersebut saat ini PT Cipta Unggul Pratama telah mampu menutup seluruh biaya yang di harus keluarkan perusahaan. Jika di golongkan berdasarkan jenis aliran pendapatan, PT Cipta Unggul Pratama

termasuk dalam jenis *transaction revenue* dan *recurring revenue*. Berikut definisinya :

- a. *Transaction revenue* yang di hasilkan dari satu kali pembayaran yang di lakukan konsumen.
- b. *Recurring revenue* merupakan pendapatan yang di dapat dari pelanggan atas pembayaran berkelanjutan untuk memberikan *value propositions* kepada pelanggan berupa layanan purnajual setelah pembelian.

Dalam cara pembayaran yang di lakukan oleh pelanggan, pelanggan baru diwajibkan untuk melakukan pembayaran tunai (*Transaction revenue*). Sedangkan pelanggan lama dapat melakukan pembayaran secara kredit dengan jangka waktu yang di tetapkan oleh perusahaan (*Recurring revenue*). Pendapatan yang di dapatkan perusahaan sudah sesuai dengan nilai yang di berikan kepada konsumen.

f. Key Resources

Key resources adalah sumber daya yang penting bagi perusahaan agar model bisnisnya bisa berjalan dengan baik. Key resources di bagi menjadi 4 jenis :

A. Physical

Berdasarkan hasil wawancara yang di lakukan oleh peneliti, sumber daya fisik yang di miliki oleh perusahaan adalah sumber daya manusia, transportasi, mesin untuk produksi, serta buku penjualan. Peran teknologi bagi perusahaan adalah hal yang sangat penting, karena sangat membantu aktivitas-aktivitas yang di jalankan oleh perusahaan. Akan tetapi perusahaan memiliki kendala yaitu perusahaan belum memiliki pabrik sendiri.

B. Intellectual

Berdasarkan hasil wawancara yang di lakukan oleh peneliti, untuk saat ini PT Cipta Unggul Pratama tidak memiliki hak paten, maupun brand, serta tidak membutuhkan data dari pelanggan untuk suatu tujuan.

C. Human

Berdasarkan hasil wawancara yang di lakukan oleh peneliti, perusahaan merekrut karyawan dari relasi bisnisnya atau biasanya karyawan mendaftarkan dirinya sendiri. Jumlah karyawan yang bekerja pada PT Cipta Unggul Pratama sendiri kurang lebih 50 orang. Tingkat keluar masuk karyawan pada PT Cipta Unggul Pratama sendiri dapat di bilang relatif. Perusahaan juga memberikan fasilitas BPJS kesehatan dan BPJS ketenagakerjaan kepada karyawan. PT Cipta Unggul Pratama juga memiliki *punishment* bagi karyawan yang melanggar tata tertib. Sangsi yang di berikan kepada karyawan yang melakukan pelanggaran ringan, bersifat secara teguran secara lisan akan tetapi apabila pelanggaran yang di lakukan sudah berkali-kali dan tergolong berat maka akan di non aktifkan. PT Cipta Unggul Pratama memiliki beberapa hambatan pada asset manusianya di karenakan rata-rata karyawan yang bekerja bukan pegawai tetap, dan perusahaan tidak memiliki reward bagi karyawan yang berprestasi, serta gaji yang di perusahaan tidak seberapa besar di banding kompetitor.

D. Financial

Berdasarkan hasil wawancara yang di lakukan oleh peneliti, modal utama PT Cipta Unggul Pratama berasal dari modal pribadi pemilik/owner. Pengelolaan keuangan PT Cipta Unggul Pratama di atur langsung oleh pemilik dan sekertarisnya.

g. Key Activities

Berdasarkan hasil wawancara yang di lakukan oleh peneliti dengan beberapa narasumber, aktivitas yang di jalankan oleh perusahaan sehari-hari adalah menerima order, produksi, dan mengirim. Jika di lihat dari kategorinya, PT Cipta Unggul Pratama termasuk dalam kategori *production*. lalu perusahaan juga membantu dalam menyelesaikan masalah pelanggan seperti permintaan kostumisasi bentuk-bentuk tertentu yang di inginkan pelanggan, jika di lihat dari kategorinya, PT Cipta Unggul Pratama juga termasuk dalam kategori *problem solving*. Aktivitas utama perusahaan yaitu produksi karena perusahaan ingin mempertahankan kualitas produk.

Dari hasil temuan yang di dapatkan peneliti *key activities* pada PT Cipta Unggul Pratama semuanya berjalan dengan semestinya, akan tetapi PT Cipta Unggul Pratama memiliki sedikit hambatan yaitu faktor cuaca yang sering sekali tidak menentu sehingga berdampak pada kegiatan produksi perusahaan karena kadang-kadang air hujan tersebut masuk dan terkena bahan baku sehingga waktu akan memproduksi outsol harus menunggu bahan baku kering terlebih dahulu agar dapat di gunakan.

h. Key Partnership

Berdasarkan hasil wawancara yang di lakukan oleh peneliti dengan beberapa narasumber, dapat di ketahui bahwa PT Cipta Unggul Pratama memiliki beberapa *partner* yang berperan sebagai supplier bahan baku diantaranya PT MAE sebagai bahan dasar TPR, CV Buana sebagai supplier yellow oil untuk campuran bahan baku agar hasilnya bisa maksimal, PT HCA sebagai supplier cat dan pewarna, PT Victory sebagai supplier spet-spet agar warnanya lebih mengkilap. *Partner* yang paling berdampak signifikan adalah PT MAE, karena perusahaan tersebut adalah supplier bahan baku natural dan gam pentil sebagai bahan dasar dari TPR untuk pembuatan outsol.

Hubungan PT Cipta Unggul Pratama dengan para *partnernya* sudah terjalin cukup lama. Dalam menjalin dan mempertahankan hubungan dengan para *partnernya*, upaya yang di lakukan oleh PT Cipta Unggul Pratama adalah tetap membeli bahan baku dari *partnernya* walaupun di tempat lain juga banyak yang menjual bahan baku tersebut. PT Cipta Unggul Pratama termasuk dalam kategori hubungan pembeli dengan pemasok untuk menjamin pasokan yang dapat di andalkan.

Dari hasil temuan yang di dapat peneliti *key partnerships* pada PT Cipta Unggul Pratama sudah cukup baik dalam menjalin hubungan dengan para *partnernya*. Dikarenakan untuk saat ini semua kebutuhan PT Cipta Unggul Pratama sudah terpenuhi. Akan tetapi PT Cipta Unggul Pratama mengalami sedikit hambatan yaitu bahan bakunya merupakan produk impor sehingga harga bahan baku tidak stabil sesuai dengan kurs dollar.

i. Cost Structure

Cost structure merupakan biaya yang di keluarkan untuk mengoperasikan sebuah model bisnis. Cost structure di bagi menjadi dua jenis yaitu *cost-driven* dan *value-driven*. Berdasarkan hasil wawancara yang di lakukan peneliti dengan beberapa narasumber PT Cipta Unggul Pratama termasuk dalam kategori *cost driven* yaitu memfokuskan upaya perusahaan dalam meminimalkan biaya sebisa mungkin. Sasaran utamanya adalah pelanggan yang sensitive terhadap harga, menawarkan proporsi nilai yang rendah harga.

Cost Structure memiliki karakteristik sebagai berikut :

1. Fixed cost

Biaya tetap pada PT Cipta Unggul Pratama adalah gaji pegawai, sewa tempat, listrik, telepon. Biaya tetap PT Cipta Unggul Pratama sudah sesuai dengan prediksi dan perusahaan tidak dapat meminimalkan biaya tetap.

2. Variable cost

Biaya variable pada PT Cipta Unggul Pratama yaitu bahan baku, reparasi mesin, peralatan. Biaya variable pada perusahaan sudah sesuai rencana, perusahaan dapat meminimalkan variable cost dengan cara mengurangi outsol reject.

C. Analisis SWOT Setiap Elemen *Business Model Canvas*

Dari hasil wawancara yang dilakukan dengan para informan yang sudah diuraikan pada poin 4.2, informasi mengenai sembilan elemen pada kondisi sekarang telah diperoleh. Maka akan dilakukan analisis Strength, Weakness, Opportunity, dan Threat dari masing-masing elemen yang ada. Berikut adalah penjabarannya :

a. Customer Segment

1. Strengths

A. Menargetkan pengrajin-pengrajin, toko-toko sepatu sebagai pelanggan karena adanya pembelian dalam jumlah yang besar.

B. Perusahaan memiliki pelanggan yang loyal.

2. Weaknesses

A. Tidak memiliki penghargaan kepada *customer* loyal.

B. Modal terbatas.

C. Pemasaran kurang.

3. Opportunity

A. order dalam jumlah lebih besar dari pelanggan baru yang ditarget perusahaan.

4. Threats

A. Banyak kompetitor yang berani memberikan kredit kepada pelanggan baru dengan jumlah yang lebih besar.

b. Value Proposition

1. Strengths

a. Konsumen cukup puas dengan performa perusahaan karena pelayanan ramah.

b. Produknya dapat di kostumisasi sesuai keinginan pelanggan.

c. Desain produk, maupun kemasannya menarik konsumen.

d. Harga produk dapat di jangkau semua kalangan.

e. PT Cipta Unggul Pratama memiliki pengurangan resiko atas produknya.

f. Produk outsol mudah di gunakan untuk menjadi produk sepatu.

2. Weaknesses

a. Tidak selalu memiliki varian produk baru.

b. Pelanggan masih kesulitan dalam mengakses produk-produk perusahaan.

3. Opportunities

a. Pemenuhan kostumisasi produk akan menambah varian produk baru pada PT Cipta Unggul Pratama sehingga membuat pelanggan semakin loyal.

4. Threats

a. Memiliki kompetitor kuat yang menjual produk lebih murah.

c. Channel

1. Strengths

a. Perusahaan tidak menggunakan tenaga sales karena jarang di gunakan pada perusahaan outsol umumnya, hanya mengandalkan *mouth by mouth*.

2. Weaknesses

a. Cara pemasaran yang di lakukan perusahaan kurang efektif untuk menjangkau pelanggannya.

b. Tidak memiliki divisi yang menangani bagian pemasaran.

3. Opportunities

a. Semakin mudah pelanggan untuk mendapatkan informasi mengenai produk-produk PT Cipta Unggul Pratama, maka berpeluang terhadap jumlah ordernya.

4. Threats

a. Beberapa kompetitor sangat giat melakukan promosi dengan bekerja sama pada perusahaan sepatu dalam memasarkan produk outsolnya, sehingga produk dari PT Cipta Unggul Pratama tidak seberapa di kenal.

d. Customer Relationship

1. Strengths

a. Hubungan perusahaan dengan pelanggan berjalan dengan baik

b. Perusahaan memiliki cara untuk mempertahankan hubungan dengan pelanggan.

2. Weaknesses

a. Tidak memiliki divisi khusus yang menangani kritik dan saran dari pelanggan

b. Tidak memiliki penghargaan kepada *customer* yang loyal.

3. Opportunities

a. Meningkatkan hubungan pelanggan dengan cara memberikan penghargaan kepada pelanggan agar mereka lebih loyal terhadap perusahaan.

4. Threats

a. Kompetitor perusahaan memberikan reward kepada pelanggannya, sehingga pelanggan dari PT Cipta Unggul Pratama beralih ke kompetitor.

e. Revenue Stream

1. Strengths

a. Pendapatan yang di terima perusahaan sudah mampu menutupi seluruh biaya yang di keluarkan perusahaan.

2. Weaknesses

a. Terdapat hambatan dengan cara pembayaran yang di lakukan oleh pelanggan.

3. Opportunities

a. Semakin baik penjualan produk berdampak terhadap *cash flow* perusahaan.

4. Threats

a. Jika penjualan produk tidak memenuhi target akan berdampak kepada kelangsungan hidup perusahaan.

f. Key Resources**1. Strengths**

- a. Asset fisik yang di miliki perusahaan sudah cukup untuk menjalankan aktivitasnya.
- b. Asset fisik yang perusahaan gunakan sudah sangat efisien.
- c. Adanya fasilitas untuk melindungi karyawan seperti BPJS.
- d. Adanya sanksi yang tegas terhadap karyawan yang melakukan pelanggaran.
- e. Modal utama dari pemilik.
- f. Keuangan perusahaan di atur sendiri.

2. Weaknesses

- a. Adanya hambatan dalam asset fisik yaitu tidak memiliki pabrik sendiri
- b. Perusahaan tidak memiliki asset *intellectual* seperti *brand* dan hak paten
- c. Keluar masuk karyawan yang tidak stabil
- d. Banyak karyawan yang tidak puas terhadap gaji.
- e. tidak memiliki *reward* bagi karyawan yang aktif dan berprestasi.

3. Opportunities

- a. Perusahaan menggunakan mesin-mesin canggih sehingga dapat menghasilkan produk yang berkualitas.

4. Threats

- a. Sumber daya manusia perusahaan yang masih rendah sehingga berdampak kepada kualitas produk yang di hasilkan

g. Key Activities**1. Strengths**

- a. Aktivitas yang di lakukan perusahaan selalu mengutamakan kualitas produk
- b. Aktivitas yang dijalankan perusahaan juga membantu menyelesaikan masalah dari pelanggan seperti permintaan kostumisasi.

2. Weaknesses

- a. Adanya hambatan dalam aktivitas produksi yang di jalankan perusahaan yaitu faktor cuaca yang tidak menentu sehingga mempengaruhi ketepatan pengiriman.

3. Opportunities

- a. Aktivitas perusahaan yang selalu mengutamakan kualitas produk di harapkan dapat menambah pelanggan baru.

4. Threats

- a. Cuaca yang tidak menentu memberikan ancaman terhadap aktivitas produksi yaitu kualitas produk menurun sehingga membuat pelanggan kecewa

h. Key Partnership**1. Strengths**

- a. Hubungan perusahaan dengan *partnernya* berjalan dengan baik.
- b. *Partner* yang ada saat ini mampu memenuhi semua kebutuhan dari perusahaan.

2. Weaknesses

- a. Adanya hambatan perusahaan dengan *partnernya* karena harga bahan baku yang tidak stabil.

3. Opportunities

- a. Perusahaan dapat mengembangkan variasi produk baru dari sumber daya yang di berikan oleh partner.

4. Threats

- a. Jika *partner* yang ada saat ini mengalami kebangkrutan maka akan berdampak terhadap pemenuhan kebutuhan

perusahaan.

i. Cost Structure**1. Strengths**

- a. Perusahaan sudah mengestimasi biaya tetap yang harus di keluarkan.
- b. Perusahaan sudah merencanakan *variable cost* yang di keluarkan.

2. Weaknesses

- a. Kalau sewaktu-waktu membutuhkan tambahan biaya *variable* dalam jumlah yang sangat besar secara tiba-tiba, perusahaan tidak dapat langsung memenuhinya.

3. Opportunities

- a. Biaya tetap dan *variable cost* yang sudah di rencanakan terlebih dahulu sehingga dapat membuat keuangan perusahaan lebih aman, dan dapat meminimalisir biaya tak terduga muncul.

4. Threats

- a. *Estimasi* kenaikan biaya tetap dan biaya *variable* sangat tinggi berdampak langsung terhadap kelangsungan hidup perusahaan.

D. Business Model Canvas Baru

Business model canvas yang baru ini terdiri dari Sembilan elemen yang masing-masing elemennya berisi dari hasil analisis SWOT.

a. Customer Segment

Pada bagian *customer segments*, PT Cipta Unggul Pratama menetapkan target pelanggannya ke dalam *mass market* dimana rata-rata pelanggannya memiliki kebutuhan yang sama yaitu *outsol* sebagai bahan dasar sepatu. Perusahaan menargetkan segmen pelanggannya dari pengrajin-pengrajin dan toko-toko yang menjual produk sepatu laki-laki dewasa, serta anak-anak. Menurut peneliti lebih baik lagi jika perusahaan tetap bermain di *mass market* akan tetapi target perusahaan juga perlu ditambahkan menjadi pengrajin-pengrajin dan toko-toko kecil yang menjual produk sepatu *fashion* untuk perempuan dewasa di daerah Candi dan Tanggulangin karena pangsa pasarnya besar Alasan yang mendasari perlu di tambahkannya segmen pelanggan baru karena pengrajin-pengrajin dan toko-toko pasti tidak memiliki mesin sebab harga mesin untuk memproduksi *outsol* cukup mahal. Alasan lainnya karena kita bisa melihatnya di setiap rumah masing-masing bahwa sepatu yang mendominasi adalah sepatu *fashion* wanita dewasa sehingga permintaan produk tersebut lebih banyak daripada sepatu laki-laki.

b. Value Proposition

Pada bagian *Value Propositions*, Perusahaan sudah mampu memberikan *value* kepada pelanggan, yang menjadi fokus perusahaan yaitu *performance, customization, design, price, cost reduction, risk reduction, usability* walaupun masih ada yang perlu di tambahkan lagi sebagai nilai tambah perusahaan. kedepan karena perusahaan menambahkan pelanggan baru yaitu sepatu *casual* yang sering di sebut *high sol* maka Untuk performa perusahaan yang ingin di tonjolkan adalah menonjolkan sisi *casual* dari sepatu tersebut tanpa melupakan sisi *feminim* perempuan, perempuan yang memiliki masalah dalam tinggi badan agar lebih percaya diri untuk tampil didepan umum. Untuk permintaan *customization* perusahaan juga harus menambah permintaan khusus untuk sepatu *casual* perempuan dewasa yang lagi *trend* seperti *high sol*, dimana *sol* tersebut lebih tinggi daripada sepatu *casual* pada umumnya

serta perusahaan menetapkan minimum pembelian terhadap produk kostumisasi yaitu minimum order 1 size 700 pasang karena kita tahu harga matras tidaklah murah. ke depan perusahaan memerlukan tenaga professional untuk *design* produk agar bisa mengikuti trend yang ada. Untuk *price* perusahaan perlu mengikuti kuantitas semakin banyak kuantitas yang di pesan maka harga juga harus semakin murah. Untuk bagian *cost reduction* seperti menetapkan minimum order, pemberian garansi, menggunakan karyawan seperlunya. Pada bagian *risk reduction* juga perusahaan memaksimalkan divisi quality control, pemberian garansi untuk meminimalisir resiko atas pembelian produk. Untuk *Accessibility* juga harus mempermudah akses informasi kepada pelanggan dalam mengakses produk-produk baru seperti adanya website resmi perusahaan. Berikutnya pada bagian *usability* perusahaan perlu mempertahankan kemudahan pelanggan untuk menggunakan produk outsol dijadikan produk sepatu.

c. Channel

Pada bagian *Channels*, perusahaan menggunakan saluran langsung yaitu perusahaan menjual langsung produknya kepada pelanggan. *Channels* perusahaan gunakan saat ini kurang efektif untuk menyampaikan informasi produk-produk yang di jual kepada pelanggan. Menurut peneliti kedepan PT Cipta Unggul Pratama perlu mewujudkan masukan dari pelanggan, mengenai website resmi perusahaan, blogger, jejaring sosial. Agar memudahkan pelanggan yang jauh dalam mengakses informasi produk-produk yang di miliki perusahaan karena saat ini hampir semua kalangan masyarakat bisa mengakses internet. Jika di kaitkan dengan *channels* ide tersebut termasuk dalam cara modern.

d. Customer Relationship

Pada bagian *customer relationship*, hubungan antara perusahaan dengan pelanggan sudah sesuai dengan segmen yang di tuju serta termasuk dalam kategori *personal assistance*. Untuk kedepan perusahaan jangan hanya memberikan garansi tetapi juga perlu memberikan penghargaan kepada *customer* yang loyal, agar pelanggan merasa nyaman dan dapat meningkatkan hubungan dengan pelanggan. Jika di kaitkan pada elemen customer relationships maka ide baru tersebut termasuk *dedicated personal assistance* yaitu perlakuan khusus yang di berikan perusahaan kepada customer yang dianggap menguntungkan bagi perusahaan dalam jangka panjang.

e. Revenue Stream

Pada bagian *revenue streams*, pendapatan perusahaan di dapatkan dari menjual produk outsol yaitu termasuk dalam kategori Asset sale. Akan tetapi terdapat hambatan dalam cara pembayaran yang di tetapkan perusahaan, pelanggan baru biasanya tidak mau membayar secara tunai/*cash* sedangkan pelanggan lama juga sering terlambat dalam membayar. untuk kedepan cara pembayaran yang di lakukan perusahaan perlu sedikit di rubah, seperti dengan pelanggan baru jika pelanggan tersebut tidak kita ketahui asal usulnya dan tidak ada kenalan maka perusahaan harus tetap menarik *cash* termasuk dalam kategori *transaction revenue* yaitu di hasilkan dari satu kali pembayaran yang di lakukan konsumen. namun apabila di kenalkan dari pelanggan lama yang terpercaya perusahaan bisa untuk memberikan pinjaman atau hutang secara kecil-kecilan

jika pembayaran yang di lakukan pelanggan baru tersebut lancar maka pemberian pinjaman juga meningkat sampai seterusnya termasuk dalam kategori *recurring revenue* yaitu pendapatan yang di dapat dari pelanggan atas pembayaran berkelanjutan. Jika pelanggan lama sering terlambat dalam melakukan pembayaran, agar menghindari perselisihan maka perusahaan dapat menerapkan sistem DP (Down Payment) 50% dari total produk yang di beli dalam jumlah yang cukup besar.

f. Key Resources

Pada bagian *key resources*, asset fisik yang dimiliki PT Cipta Unggul Pratama sudah sangat murah dan efektif dalam mendukung kinerja perusahaan terbukti perusahaan dapat bertahan sampai saat ini. Akan tetapi perusahaan tidak memiliki asset *intellectual*, menurut peneliti untuk kedepan perusahaan ini perlu memiliki pabrik sendiri, dan menambah mesin produksi untuk mencetak produk outsol. Untuk kedepan perusahaan juga memerlukan data dari pelanggan serta mengelolanya agar bisa mengetahui pelanggan-pelanggan yang di anggap potensial dan perlu di berikan *reward* atau penghargaan. Sedangkan pada asset *human* perusahaan perlu menambah jumlah karyawan di sesuaikan dengan kebutuhan untuk menambah varian produk baru setidaknya ada 70 karyawan, juga memperhatikan kesejahteraan karyawannya, walaupun tingkat keluar masuk karyawan kadang tinggi dan kadang rendah. Walaupun karyawan yang bekerja hanya mengandalkan order setidaknya ada reward yang di berikan kepada karyawan berprestasi agar termotivasi untuk bekerja lebih giat lagi dan menghasilkan produk yang berkualitas.

g. Key Activities

Pada bagian *key activities*, aktivitas yang di jalankan perusahaan yaitu menerima pesanan, memproduksi dan mengirim. Perusahaan juga membantu masalah pelanggan yang menghadapi kesulitan dalam permintaan kostumisasi. Karena pada bagian *channels* peneliti menambahkan website resmi perusahaan, maka Kedepan perusahaan perlu menambahkan software seperti website resmi perusahaan hal ini termasuk dalam kategori *platform/network*. Lalu untuk mengatasi hambatan karena cuaca yang tidak menentu kedepan mungkin bahan baku di tata dan di kemas lalu di pindahkan ketempat yang lebih aman, jadi apabila sewaktu-waktu hujan deras bahan baku tidak terkena air yang masuk.

h. Key Partnership

Pada bagian *key partnerships*, hubungan perusahaan dengan para *partner* sudah terjalin cukup lama dan seluruh kebutuhan perusahaan saat ini dapat dipenuhi seperti bahan baku untuk memproduksi outsol. Perusahaan harus tetap mempertahankan dan meningkatkan hubungan dengan para *partnernya*. Karena perusahaan menambah produk kostumisasi untuk sepatu casual wanita maka kedepan juga perlu menambah partner bahan baku sebagai bahan dasar dari Thermo Plastic Rubber (TPR) yang baru juga agar pemenuhan kebutuhan tidak terganggu. Akan tetapi terdapat hambatan dalam menjalin relasi yaitu bahan baku dari *partner* yang tidak stabil. Mungkin kedepan perusahaan dengan *partnernya* saling berdiskusi mengenai alternatif bahan baku pengganti tetapi dengan kualitas yang sama.

i. Cost Structure

Pada bagian *cost structure*, termasuk dalam kategori *cost*

driven sasaran utamanya adalah pelanggan yang sensitive terhadap harga, menawarkan proporsi nilai yang rendah harga. Pada bagian *fixed cost*nya adalah gaji pegawai, sewa tempat, listrik, telepon. Sedangkan *variable cost*nya adalah biaya bahan baku, reparasi mesin, peralatan. Untuk kedepan karena perusahaan menambah varian produk baru yaitu *outsol* wanita maka anggaran untuk budget bahan baku juga perlu di tambahkan lagi seperti bahan dasar TPR, yellow oil, spet, cat dan pewarna.

IV. KESIMPULAN/SARAN

Berdasarkan hasil analisa SWOT yang di terapkan perusahaan saat ini pada gambaran *business model canvas*. Hasil ini di jadikan inovasi pada model bisnis perusahaan untuk kedepan dengan menggunakan *Business Model Canvas* agar perusahaan lebih baik lagi. Terdapat beberapa hal-hal baru yang di tambahkan pada *business model canvas* yang baru :

a. Customer Segments

Pada bagian *customer segments*, perusahaan menambahkan target pelanggannya yaitu pengrajin, toko-toko sepatu yang menjual sepatu fashion wanita dewasa.

b. Value Propositions

Pada bagian *Value Propositions*, menambahkan website resmi perusahaan, blogger, dan menggunakan jejaring sosial.

c. Channels

Pada bagian *Channels*, perusahaan perlu menambahkan website resmi perusahaan, blogger, dan menggunakan jejaring sosial.

d. Customer Relationship

Perusahaan perlu menambahkan penghargaan kepada pelanggan yang loyal.

e. Revenue Streams

Perusahaan perlu menambahkan sistem *down payment* dalam cara pembayarannya.

f. Key Resources

Perusahaan perlu memiliki pabrik sendiri, perlu menambahkan dan mengelola data dari pelanggan, menambah jumlah karyawannya, dan memperhatikan kesahjetraan karyawannya.

g. Key Activities

Pada bagian *key activities*, perusahaan perlu menambahkan *platform/network*.

h. Key Partnership

Perusahaan perlu menambahkan *partnernya* sebagai pemenuhan kebutuhan bahan baku.

i. Cost Structure

Pada bagian *Cost Structure*, perusahaan perlu menambahkan anggaran biaya bahan baku.

Melalui hasil analisa yang telah dilakukan peneliti bahwa PT Cipta Unggul Pratama berupaya untuk memenuhi kebutuhan dari *customer*, akan tetapi mendapatkan kendala. Kendala terberat yang ada pada *business model canvas* yang baru, berikut adalah saran yang di berikan peneliti kedepan :

a. Pada bagian *value propostion* karena dengan adanya permintaan khusus kendala yang mungkin muncul adalah target perusahaan tidak dapat tercapai, maka saran yang di berikan adalah memperluas akses informasi mengenai produk khusus yang di tawarkan perusahaan.

b. Pada bagian *key partnerships* untuk memenuhi permintaan khusus yang di tawarkan perusahaan, maka perusahaan menambahkan *partner* bahan bakunya kendala yang mungkin muncul adalah persaingan harga bahan baku yang tidak sehat. Maka saran yang di berikan adalah melakukan subsidi silang atau saling melengkapi kebutuhan perusahaan.

c. Pada bagian *cost structure* untuk memenuhi permintaan khusus yang di tawarkan perusahaan, maka perusahaan menambahkan anggaran bahan baku kendala yang mungkin muncul adalah keuangan perusahaan terganggu. Maka saran yang di berikan adalah mencari alternatif bahan baku pengganti yang lebih murah dengan kualitas yang sama.

V.DAFTAR REFRENSI

- Ini 5 kendala ekspor produk alas kaki Indonesia : industri bisnis. Retrieved march 10, 2017, from : <http://industri.bisnis.com/read/20150112/257/389981/ini-5-kendala-ekspor-produk-alas-kaki-indonesia>
- Produk alas kaki Indonesia kuasai pangsa pasar ke 5 di dunia : cnn Indonesia. Retrieved March 12, 2017, from : <http://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20170521212945-92-216231/produk-alas-kaki-indonesia-kuasai-pangsa-pasar-ke5-di-dunia/>
- Kebutuhan alas kaki di dunia berasal dari ri : bisnis liputan 6. Retrieved 25 March, 2017, from : <http://bisnis.liputan6.com/read/2089818/3-kebutuhan-alas-kaki-di-dunia-berasal-dari-ri>
- jumlah penduduk dari perempuan : Hidayatullah. Retrieved 20 March, 2017, from : <https://www.hidayatullah.com/berita/nasional/read/2015/11/20/83632/jumlah-penduduk-dari-perempuan.html>
- Pangsa Pasar Lampau 4 Persen Industri Alas Kaki Peringkat Ke 5 Dunia : kemenperin. Retrieved march 30, 2017, from <http://kemenperin.go.id/artikel/17605/Pangsa-Pasar-Lampau-4-Persen,-Industri-Alas-Kaki-Peringkat-Ke-5-Dunia>
- Antoldi, F., Capelletti, E., & Capelli, C. (2016). Reconsidering the multi-sports club business model: designing effective new strategies in the face of environmental changes. *Measuring Business Excellence*, 20(4), 10–27. <https://doi.org/10.1108/MBE-08-2016-0040>
- Basile, A., & Faraci, R. (2015). Aligning management model and business model in the management innovation perspective The role of managerial dynamic capabilities in the organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(1), 43–58. <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2013-0199>
- Bateman, T.S., & Snell, S.A (2009). *Management : Leading & collaborating in the competitive world*. New York :MC Graw Hill, Inc
- Bocken, N. M. P., Short, S., Rana, P., & Evans, S. (2013). A value mapping tool for sustainable business modelling. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 13(5), 482–497. <https://doi.org/10.1108/CG-06-2013-0078>
- Moleong, lexy J. (2012). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyana, D.(2002) *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung : Rosdakarya
- Osterwalder, A., & pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*: John Wiley & Sons, Inc.
- Rademakers, Martijn (2005), “Corporate universities: driving force of knowledge innovation”, *Journal of Workplace Learning*; 2005; 17, 1/2; ABI/INFORM Global, pg. 130.
- Rangkuti, Freddy (2006). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Sarosa S. (2012). *Penelitian Kualitatif : Dasar-dasar*. Jakarta: PT. Indeks
- Sugiyono (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung : Alfabeta.
- Trott, Paul. (2008). *Innovation management and new product development*. Harlow: Prentice hall
- WRIGLEY, C., BUCOLO, S., & STRAKER, K. (2016). DESIGNING NEW BUSINESS MODELS: BLUE SKY THINKING AND TESTING. *JOURNAL OF BUSINESS STRATEGY*, 37(5), 22–31. [HTTPS://DOI.ORG/10.1108/JBS-04-2015-0041](https://doi.org/10.1108/JBS-04-2015-0041)