

**ANALISIS MODEL BISNIS DENGAN PENDEKATAN *BUSINESS MODEL CANVAS*
(Studi Kasus MxD)**

***ANALYSIS OF BUSINESS MODEL BY USING BUSINESS MODEL CANVAS APPROACH
(Study Case MxD)***

Rizky Putra Pratama¹, Elvira Azis² Prodi S1 Manajemen Bisnis
Telekomunikasi dan Informatika, Universitas Telkom

ABSTRAK

Di Indonesia perkembangan ekonomi kreatif berkembang dengan cepat. Ekonomi kreatif pada saat ini memang memiliki peran penting pada perekonomian satu negara, bukan hanya dinegara berkembang saja seperti di Indoensia. Industri kreatif sangat erat hubungannya dengan tingkat kreativitas manusia sebagai sumber daya utama penggerak roda perekonomian. Banyaknya ekonomi kreatif yang tercipta adalah sebagai bagian dari kreativitas dan inovasi yang dikembangkan seseorang.

MxD merupakan salah satu brand celana jeans asal kota Bandung yang berdiri pada tahun 2012, ketatnya persaingan antar perusahaan serta tingginya biaya produksi memaksa perusahaan untuk melakukan pembenahan di lingkungan internalnya agar tetap bisa bersaing dengan perusahaan lainnya. Pada saat ini posisi persaingan MxD masih berada dibawah bran-brand pendahulunya seperti Peter Says Denim, Miscief Denim Division dan PotMeetsPop. Persaingan bisnis yang sangat ketat khususnya di bidang fesyen menuntut para pengusaha untuk selalu mengembangkan dan meningkatkan kreatifitas dalam merebut pangsa pasar.

Metode penelitian ini menggunakan metode kualitatif berdasarkan tujuan deskriptif yang bersifat induktif. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi yang ditujukan kepada empat narasumber sebagai informan, serta data sekunder.

Berdasarkan hasil wawancara, diperoleh gambaran Sembilan blok bangunan *Business Model Canvas* saat ini dari Kebun Hidroponik'koe. Evaluasi dari hasil wawancara mengenai SWOT dengan menggunakan Teknik analisis SWOT menunjukan bahwa Kebun Hidroponik'koe memiliki kekuatan dan kelemahan. Selain itu, memiliki banyak peluang dan beberapa ancaman yang perlu dihadapi. Dari hasil evaluasi sengan analisis SWOT dapat disusun alternatif formulasi strategi sebagai penyempurnaan *Business Model Canvas* yang ada.

Kata kunci: MxD; Model Bisnis; SWOT; Model Bisnis Kanvas; Strategi manajemen.

ABSTRACT

In Indonesia the development of the creative economy is growing rapidly. The creative economy currently has an important role in the economy of a country, not only in developing countries like in Indonesia. Creative industry is closely related to the level of human creativity as the main source of economic driving force. The amount of creative economy that is created is as part of creativity and innovation developed by a person.

MxD is one of the jeans brand from the city of Bandung which was established in 2012, the tight competition between companies and the high production costs forced the company to make improvements in its internal environment so that it can still compete with other companies. At the moment the competitive

position of MxD is still under its predecessor brands such as Peter Says Denim, Mischief Denim Division and PotMeetsPop. Very tight business competition, especially in the fashion sector, requires entrepreneurs to always develop and enhance creativity in grabbing market share

This research method uses qualitative methods based on descriptive objectives that are inductive. Data collection techniques using observation, interviews, and documentation addressed to four sources as informants, as well as secondary data.

Based on the results of the interview, the nine building blocks of the current Business Model Canvas from the Hidroponik'koe Garden are obtained. Evaluation of the results of the interview on SWOT using the SWOT analysis technique shows that the Hidroponik'koe Garden has strengths and weaknesses. In addition, there are many opportunities and threats that need to be faced. From the results of the evaluation with SWOT analysis, an alternative strategy formulation can be prepared as an improvement to the existing Business Model Canvas.

Key word: MxD; Business Model; SWOT; Business Model Canvas; Management Strategic

1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Di Indonesia, perkembangan ekonomi kreatif berkembang dengan cepat. Ekonomi kreatif pada saat ini memang memiliki peran penting pada perekonomian suatu negara, bukan hanya di negara berkembang saja seperti di Indonesia. Hal ini tidak bisa dipisahkan, karena ekonomi kreatif memiliki peran dalam meningkatkan perekonomian sebuah negara. Industri kreatif sangat erat hubungannya dengan tingkat kreativitas manusia sebagai sumber daya utama penggerak roda perekonomian. Banyaknya ekonomi kreatif yang tercipta adalah sebagai bagian dari kreativitas dan inovasi yang dikembangkan oleh seseorang.

Walaupun Ekonomi Kreatif sangat erat kaitannya dengan Industri Kreatif, namun Ekonomi Kreatif memiliki cakupan yang lebih luas dari Industri Kreatif. Ekonomi Kreatif tidak hanya terkait dengan penciptaan nilai tambah secara ekonomi, tetapi juga penciptaan nilai tambah secara sosial, budaya dan lingkungan

Organisasi Pendidikan, Keilmuan, dan Kebudayaan Perserikatan Bangsa-Bangsa (*United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization - UNESCO*) mengumumkan Kota Bandung tercatat sebagai salah satu dalam jaringan kota kreatif UNESCO *Creative Cities Network*, Dimana perkembangan ekonomi kreatif di Bandung terdapat di beberapa sektor yaitu seperti musik, fashion, kuliner, desain teknologi informasi (TI), otomotif, dan lainnya. Bandung adalah kota yang berhasil mengembangkan industri fesyen, terlihat pada pesatnya pertumbuhan FO (*factory outlet*), CC (*clothing company*) dan Distro (*distribution store*) sehingga industri kreatif fesyen sudah menjadi ikon kota Bandung. Pada zama modern seperti ini fesyen menjadikan masyarakat ingin menunjukkan gaya penampilan yang digunakannya seperti, gaya pakaian, celana, sepatu hingga tas.

Celana jeans merupakan busana yang begitu populer di dunia fesyen. Celana jeans adalah sejenis celana yang dibuat dari bahan yang keras dan kuat yang disebut denim. Celana jeans tidak hanya digemari kalangan anak muda, trend mode celana jeans ternyata sudah mulai merambah kalangan anak-anak maupun orang dewasa. Bahan denim yang cukup nyaman untuk dikenakan dalam berbagai kegiatan, menjadikan celana jeans sebagai salah satu produk fesyen yang sering digunakan masyarakat baik di acara santai maupun semi formal.

Ada tiga brand yang berasal dari kota Bandung yaitu Peter Says Denim, Mischief Denim Division dan PotMeetsPop Denim. MxD merupakan salah satu brand celana jenas asal kota Bandung yang berdiri pada tahun 2012. Ketatnya persaingan antar perusahaan serta tingginya biaya produksi memaksa perusahaan untuk melakukan pembenahan di lingkungan internalnya agar tetap bisa bersaing dengan perusahaan lainnya. Posisi persaingan MxD masih berada dibawah brand-brand tersebut dikarenakan MxD adalah brand baru yang belum cukup dikenal banyak orang dibandingkan para pesaingnya. Persaingan bisnis yang sangat ketat khususnya di

bidang fesyen menuntut para pengusaha untuk selalu mengembangkan dan meningkatkan kreatifitas dalam merebut pangsa pasar.

Menurut Dian Jingga (2013:310) untuk dapat melihat peluang bisnis diperlukan suatu analisis tentang peluang bisnis yang ada dengan dibantu oleh pendekatan model bisnis yang mutakhir yang nantinya akan menggambarkan secara jelas tentang elemen-elemen yang saling terkait terhadap bisnis. Dalam konteks ini perusahaan dapat memperbaiki posisi persaingannya sehingga dapat bersaing dengan perusahaan lainnya untuk mendapatkan konsumen yang semakin loyal.

Menurut Dian Jingga (2013:311) proses pembuatan model bisnis adalah bagian dari strategi bisnis yang dipakai dalam membentuk suatu inti dari suatu bisnis untuk membangun berbagai aspek seperti proses operasional, strategi, apa yang bisa ditawarkan, maksud dan tujuannya, infrastruktur dan lainnya. Perusahaan perlu menggambarkan secara detail seperti apa model bisnis yang dimiliki dengan menggunakan *framework Business Model Canvas*. Framework ini akan mempermudah dalam menggambarkan rumusan dari model bisnis yang dimiliki. Penggunaan *Business Model Canvas* dapat memberikan gambaran mengenai model bisnis perusahaan dan hubungan yang terjadi antar-blok dengan cara yang lebih atraktif. Sembilan *Business Model Canvas* yaitu *customer segments, value propositions, channels, customer relationship, revenue streams, key resources, key activities, key partnership* dan *cost structure*.

Peneliti menggunakan *Business Model Canvas* sebagai suatu alat untuk membantu MxD untuk melihat model bisnis yang sedang dijalani dan membantu pemilik dalam melihat bisnis secara umum yang kemudian dapat menyusun strategi untuk membuat MxD terlihat berbeda dari pesaingnya. Oleh karena itu dengan *Business Model Canvas*, penulis ingin meneliti bagaimana implementasi *Business Model Canvas* pada MxD dengan menggunakan analisis SWOT. Hal ini digunakan untuk memaksimalkan kekuatan dan peluang yang dimiliki perusahaan yang akhirnya diharapkan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman yang ada. (magfirah *et al*, 2014:529)

Berdasarkan permasalahan yang ada untuk mengetahui gambaran model bisnis yang diterapkan MxD Denim Based dengan menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* yang merangkum 9 elemen yaitu : *customer segments, value propositions, channel, customer relationships, revenue streams, key resources, key activities, key partnerships* dan *cost structure* maka peneliti ini berjudul: “**Analisis model bisnis dengan pendekatan *Business Model Canvas* studi kasus pada MxD**”

1.2 Identifikasi Masalah

Persaingan yang ketat antara MxD dengan para pesaingnya menuntut kinerja manajemen profesional serta pengetahuan penuh atas bisnisnya untuk dapat mengetahui strategi bersaing. Untuk mengetahui bagaimana model bisnisnya adalah langkah awal yang bias dilakukan dan model bisnis yang paling mudah dipahami adalah model business canvas.

Setelah mengetahui bentuk bisnis modelnya, MxD dievaluasi menggunakan SWOT untuk kemudian diketahui bagaimana rancangan model bisnis sebagai bentuk strategi yang dapat dijalankan.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan penjelasan yang telah dijelaskan dalam latar belakang, maka penelitian ini dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran model bisnis MxD saat ini jika ditinjau dengan pendekatan *Business model canvas*?
2. Bagaimana analisis model bisnis MxD dengan menggunakan analisis SWOT?
3. Bagaimana model bisnis baru yang sesuai dan disarankan untuk di terapkan di MxD dengan pendekatan *Business Model Canvas*?

2. Landasan Teori dan Metodologi

2.1 Landasan teori

2.1.1 Entrepreneurship

Menurut Naomy (2013:2) entrepreneur atau kewirausahaan adalah suatu proses menganalisis, membangun dan mengembangkan ide inovatif, peluang, cara yang lebih baik dalam menjalankan sesuatu keinginan sampai penciptaan usaha baru pada kondisi yang penuh dengan resiko.

2.1.2 Bisnis Model

Menurut Osterwalder & Pigneur (2012:14), Bisnis model adalah gambaran pemikiran tentang bagaimana suatu organisasi memberikan, menciptakan dan menangkap nilai untuk segmen pelanggannya. Meningkatkan kinerja produk atau layanan merupakan cara untuk meningkatkan nilai untuk mencapai profit dan tujuan.

2.1.3 The Business Model Canvas

Menurut Osterwalder & Pigneur (2012:8), *Business Model Canvas* adalah alat yang digunakan untuk mendeskripsikan, menganalisa dan merancang model bisnis di suatu perusahaan. *Business Model Canvas* juga bisa digunakan untuk menentukan dari mana suatu perusahaan melakukan transformasi model bisnis mereka.

Menurut Osterwalder & Pigneur (2012:17), *Business Model Canvas* terdiri dari sembilan elemen yaitu *value propositions*, *customer segments*, *customer relationship*, *channels*, *key resources*, *key activities*, *key partnership*, *cost structure*, dan *revenue streams*.

2.1.4 Analisis SWOT

Menurut Osterwalder & Pigneur (2012:216) menyatakan analisis ini digunakan untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan suatu organisasi dan mengenali potensi peluang dan ancaman. *SWOT* memberikan dasar yang baik untuk diskusi lebih lanjut, pengambilan keputusan dan akhirnya membuat inovasi di sekitar model bisnis.

2.2 Metode Penelitian

Metode penelitian ini menggunakan metode kualitatif berdasarkan tujuan deskriptif yang bersifat induktif. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi yang ditujukan kepada empat narasumber sebagai informan, serta data sekunder.

3. Pembahasan

3.1 Model Bisnis MxD Saat Ini Ditinjau Dengan Pendekatan *Business Model Canvas*

3.1.1 Customer Segments

1. Customer Segments

Berdasarkan analisis dari hasil wawancara yang telah dilakukan terhadap beberapa narasumber didapatkan informasi bahwa pelanggan yang ditargetkan MxD adalah masyarakat yang memang pengguna celana jeans yang memiliki rasa percaya diri, kekinian dalam penggunaan fashion, hal ini seperti yang disampaikan oleh narasumber (informan) dalam wawancara memaparkan:

“ dalam penjualan produk yang menjadi sasaran adalah orang atau masyarakat yang memiliki tingkah rasa percaya diri dan penggemar celana jeans kekinian “

Dalam mendapatkan produk, pelanggan bisa secara langsung maupun melalui mall atau conter MxD yang ada di swalayan-swalayan. Dalam hal ini MxD lebih memfokuskan pelanggan dari kelas menengah ke bawah agar harga tidak terlalu mahal sehingga dapat terjangkau oleh masyarakat umum. Berdasarkan hasil wawancara, informan menjelaskan bahwa:

“ MxD mentargetkan pada pasar kelas menengah ke bawah soalnya harga dapat terjangkau oleh masyarakat kelas bawah “

2. Value Propositions

Secara umum, segmen pasar terdiri dari kelompok pelanggan yang memiliki seperangkat keinginan yang sama. Pelanggan produk MxD adalah jantung dari keberlangsungan perusahaan MxD. Tanpa adanya pelanggan, maka MxD tidak dapat bertahan dalam jangka waktu yang lama. Dalam rangka memenuhi kepuasan pelanggan, MxD mengelompokkan pelanggan-pelanggan ke dalam beberapa segmen yang berbeda berdasarkan kesamaan kebutuhan, kesamaan perilaku, dan kelas social.

Beberapa *value propositions* bersifat inovatif yang menawarkan hal yang benar-benar baru. Lainnya juga dapat mirip dengan penawaran pasar umumnya, namun ditambahkan dengan atribut-atribut lainnya. Berdasarkan hasil wawancara, informan menjelaskan bahwa:

“ MxD hanya menawarkan fashion dalam bentuk celana jeans asli produk dalam negeri dan bahanpun diambil dari dalam negeri hanya model kita mengadopsi dari berbagai bentuk celana yang lagi trend di pasaran yang di gemari oleh para pengguna celana jeans “

3. Channels

Channels adalah saluran untuk berhubungan dengan para pelanggan. Komunikasi, distribusi, dan jaringan penjualan atau *sales* merupakan salah satu usaha perusahaan untuk berkomunikasi dengan pelanggan. *Channels* memainkan peranan yang penting dalam pengalaman pelanggan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan menjelaskan bahwa di MxD *channels* memiliki beberapa fungsi, antara lain :

- 1) Meningkatkan kesadaran pelanggan terhadap produk dan jasa dari perusahaan.

- 2) Membantu pelanggan dalam mengevaluasi *value proposition* dari perusahaan.
- 3) Memfasilitasi pelanggan untuk membuat produk dan jasa tertentu.
- 4) Membantu menyampaikan nilai tambah untuk pelanggan
- 5) Memberi dukungan kepada pelanggan pasca pembelian.

4. *Customer Relationships*

Customer Relationships adalah tipe hubungan yang ingin dijalin dengan para pelanggan dari segmen pasar yang spesifik. Perusahaan seharusnya memikirkan tipe hubungan yang akan dijalin dengan para pelanggan dari berbagai segmen. *Customer relationship* dapat dibentuk dari berbagai motivasi, antara lain :

- 1) *Customer acquisition*
- 2) *Customer retention*
- 3) *Boosting sales (upselling)*

Pola hubungan ini didapatkan berdasarkan interaksi antar individu. Pelanggan dapat berkomunikasi dengan wakil dari perusahaan secara langsung selama proses pembelian ataupun pasca pembelian. Hal ini sering juga dilakukan melalui media online. Dalam tipe hubungan ini, perusahaan tidak melakukan interaksi langsung atau personal terhadap para pelanggan. Perusahaan menyediakan hal-hal yang penting untuk membantu pelanggan memenuhi kebutuhannya.

5. *Revenue Streams*

Revenue Streams adalah pendapatan yang diterima perusahaan dari masing-masing segmen pasar atau dengan kata lain *revenue streams* adalah pemasukan yang biasanya diukur dalam bentuk uang yang diterima perusahaan dari pelanggannya. *Revenue streams* bukan mempresentasikan keuntungan yang didapat, karena secara umum diketahui bahwa keuntungan merupakan pendapatan bersih setelah dikurangi biaya-biaya usaha

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan dapat diketahui bahwa :

“ penjualan produk MxD yaitu celana merupakan produk utama adapun yang lainnya seperti jaket dan kemeja hanya sebagai pelengkap, selain itu juga ada pendapatan di luar penjualan produk yaitu mengikuti fashion show dan menjadi salah satu yang ditunjuk oleh penyelenggara dan sponsor hal ini dapat menambah pendapatan ”

6. *Key Resources*

Key Resources adalah sumber daya utama yang dibutuhkan oleh perusahaan supaya model bisnis dapat berjalan. Sumber daya utama ini membuat sebuah perusahaan dapat membentuk dan menawarkan *value propositions*, mendapatkan pasar, mengawasi hubungan dengan segmen-segmen pasar, dan mendapatkan penghasilan. *Key resources* dibentuk berdasarkan tipe model bisnis. *Key resources* dapat berupa benda fisik, finansial, intelektual, maupun manusia. *Key resources* dapat dimiliki oleh perusahaan MxD dengan cara bekerja sama dengan *key partners*. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan dapat diketahui bahwa :

“ yang menjadi sumber daya utama adalah sumber daya manusia yang menjadi desainer, produksi dan pemasaran, kemudian alat-alat produksi yang diutamakan lebih canggih karena mengejar pasar yang semakin tinggi permintaannya ”

Saluran distribusi kini juga menjadi sumber daya yang penting. Bagi perusahaan *consumergood*, saluran distribusi untuk produk mereka menjadi sangat penting.

7. *Key Activities*

Key activities adalah kegiatan-kegiatan utama apa saja yang perlu dilakukan oleh perusahaan agar dapat memberikan nilai tambah dengan baik. Setiap model bisnis memiliki aktivitas-aktivitas utama. Aktivitas-aktivitas ini adalah aksi yang paling penting supaya perusahaan dapat mengoperasikan perusahaannya dengan sukses. Seperti pada *key resources*, *key activities* juga

diperlukan untuk membuat dan menawarkan pada pelanggan *value proposition*, mendapatkan pasar, dan menghasilkan pendapatan.

8. Key Partnerships

Key Partnerships adalah kemitraan utama, menggambarkan jaringan pemasok dan mitra yang membuat model bisnis dapat bekerja. Suatu perusahaan menjalin kemitraan dengan tujuan untuk mengoptimalkan model bisnis, mengurangi risiko, dan memperoleh sumber daya. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh informan

“ *MxD selalu bekerja sama dengan mitra untuk menjalankan bisnisnya dengan baik agar dapat memenuhi kebutuhan dan permintaan konsumen*”

9. Cost Structure

Cost structure adalah komponen-komponen biaya yang digunakan supaya perusahaan bisa berjalan sesuai dengan model bisnisnya. Membuat dan meningkatkan nilai tambah, berhubungan dengan pelanggan, dan mendapatkan penghasilan semuanya termasuk dalam komponen biaya. Beberapa komponen biaya dapat dihitung setelah perusahaan mengetahui *key resources*, *key activities*, dan *key partnership*. MxD pernah mengalami beberapa kali kesulitan dalam pengadaan bahan mentah. Hal ini disebabkan karena MxD menggunakan bahan mentah berkualitas tinggi agar produknya selalu menjadi produk unggulan. Bila bahan mentah seperti itu berkurang atau tidak tersedia di pemasok bahan mentah, maka MxD akan kesulitan memperoleh bahan mentah tersebut dan harganya jadi meningkat tajam. Ini menjadi kesulitan tersendiri bagi MxD, namun masalah ini sering bisa diatasi karena MxD mempunyai pendapatan sampingan di luar menjual produk utamanya, juga menjalin hubungan dengan mitra-mitra lain, sehingga kekurangan biaya dapat diatasi. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan menjelaskan bahwa masalah biaya dapat diminimalisasi oleh perusahaan MxD.

3.2 Model bisnis MxD saat ini ditinjau dengan pendekatan Business model canvas dan Analisis SWOT

Dari hasil pendekatan *Business Model Canvas* dan penggunaan alat analisis SWOT seperti bahasan yang dipaparkan dalam dua sub bab di atas, dapat disimpulkan dalam Tabel 4.1. seperti di bawah ini.

Tabel 3.1. Model Bisnis MxD Saat Ini

	INTERNAL		EKSTERNAL	
	<i>Strengths</i>	<i>Weakness</i>	<i>Opportunities</i>	<i>Threats</i>
1. <i>Customer Segment</i>				
2. <i>Value Proposition</i>				
3. <i>Channels</i>				
4. <i>Customer Relationship</i>				
5. <i>Revenue Streams</i>				
6. <i>Key Resources</i>				
7. <i>Key Activities</i>				
8. <i>Key Partnership</i>				
9. <i>Cost Structure</i>				

Dari Tabel 3.1 di atas dengan jelas bisa dibaca bahwa perusahaan MxD mempunyai keragaan yang relatif baik dimana dari sembilan (9) elemen *Business Model Canvas*, MxD mempunyai tujuh (7) elemen yang kuat yang mendukung perusahaan.. Hanya dua (2) elemen saja yang lemah. Demikian juga MxD mempunyai delapan (8) elemen peluang yang bisa dimanfaatkan untuk mengembangkan perusahaan, serta hanya dua (2) elemen saja yang mengancam perusahaan. Bila dirinci, keragaan MxD sebagai berikut:

A. Tujuh elemen yang menguatkan (*strengths*) adalah elemen-elemen :

1. *Customer Segment*
2. *Value Proposition*
3. *Customer Relationship*
4. *Revenue Streams*
5. *Key Resource*
6. *Key Activities*
7. *Key Partnership*

B. Dua elemen yang lemah (*weakness*) adalah elemen-elemen:

1. *Channels*
2. *Cost Structure*

C. Delapan peluang (*opportunities*) yang dipunyai MxD ada pada elemen-elemen:

1. *Customer Segment*
2. *Value Proposition*
3. *Channels*
4. *Customer Relationship*
5. *Revenue Streams*
6. *Key Activities*
7. *Key Partnership*
8. *Cost Structure*

D. Dua elemen yang terancam (*threats*) yaitu elemen-elemen:

1. *Key Resources*
2. *Key Partnership*

3.3 Business Model Canvas Yang Telah Disempurnakan

Setelah mengidentifikasi informasi berupa elemen-elemen bisnis baik sebagai faktor internal maupun eksternal yang dipunyai oleh perusahaan MxD, maka tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam model-model perumusan strategi. Untuk memperoleh model perumusan strategi dipergunakan alat analisis yang disebut Matriks SWOT.. Matriks SWOT ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat (4) set kemungkinan alternatif strategi yaitu:

- a. Strategi SO. Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu untuk meningkatkan kekuatan (*strengths*) yang sudah dimiliki perusahaan dengan memanfaatkan peluang (*opportunities*) sebesar-besarnya.
- b. Strategi WO. Strategi ini dibuat untuk mengatasi (meminimalkan) kelemahan-kelemahan (*weakness*) yang dipunyai perusahaan dengan cara memanfaatkan peluang (*opportunities*) yang dipunyai perusahaan.
- c. Strategi ST. Strategi ini menggunakan kekuatan (*strengths*) yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman (*threats*) yang mengancam perusahaan dari luar perusahaan.
- d. Strategi WT. Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan ditujukan untuk meminimalkan kelemahan (*weakness*) yang ada serta menghindari ancaman (*threats*).

Dengan demikian analisis Matriks SWOT adalah suatu cara untuk mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini mengacu pada pemikiran bagaimana memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*) serta secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*).

Analisis Matriks SWOT perlu dilakukan untuk mengetahui kekurangan dalam konsep model bisnis yang ada sehingga perbaikan atau perubahan kedepannya dapat dilakukan oleh perusahaan sehingga dapat menyempurnakan model bisnis atau membuat prototipe model bisnis lain atau baru. Dalam mendesain model bisnis baik menyempurnakan maupun membuat prototipe model bisnis yang lain, yang diperlukan adalah proses berfikir kreatif untuk mendapatkan banyak ide dalam pembentukan model bisnis dan mengambil salah satu ide yang terbaik .

Analisis Strategis hasil analisis Matriks SWOT terhadap perusahaan MxD dapat digambarkan dalam bentuk diagram seperti di bawah ini.

Tabel 4.2. DIAGRAM MATRIK SWOT PADA PERUSAHAAN MxD

<p style="text-align: center;">IFAS</p> <p style="text-align: center;">EFAS</p>	<p style="text-align: center;">STRENGTHS (S)</p> <p>Faktor-faktor Kekuatan</p> <p>Internal:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Customer Segment</i> 2. <i>Value Proposition</i> 3. xxx 4. <i>Customer Relationship</i> 5. <i>Revenue Streams</i> 6. <i>Key Resources</i> 7. <i>Key Activities</i> 8. <i>Key Partnership</i> 9. xxx 	<p style="text-align: center;">WEAKNESSES (W)</p> <p>Faktor-faktor Kelemahan</p> <p>internal:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. xxx 2. xxx 3. <i>Channels</i> 4. xxx 5. xxx 6. xxx 7. xxx 8. xxx 9. <i>Cost Structure</i>
<p style="text-align: center;">OPPORTUNITIES (O)</p> <p>Faktor-faktor Peluang</p> <p>Eksternal:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Customer Segment</i> 2. <i>Value Proposition</i> 3. <i>Channels</i> 4. <i>Customer Relationship</i> 5. <i>Revenue Streams</i> 6. xxx 7. <i>Key Activities</i> 8. <i>Key Partnership</i> 9. <i>Cost Structure</i> 	<p style="text-align: center;">STRATEGI (SO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengikuti perkembangan jaman dan model fashion kekinian serta memper- tahankan kekhasan pro- duk. 4. Lebih meningkatkan hu- bungan yang sudah dija- lin kuat antara MxD de- ngan pelanggan khusus- nya dalam menjaga loya- litas pelanggan 5. Melakukan pengemba- ngan seperti ekspansi pe nyebaran produk, mitra dan counter- counter atau outlet- outlet MxD juga melakukan penjualan si- lang secara internal atau dengan mitra dalam men- dapatkan keuntungan. 	<p style="text-align: center;">STRATEGI (WO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Menambah banyak lagi mitra atau plasma untuk menambah ketersediaan produk. Selain itu me- nambah mitra counter- counter fashion yang berdampak menguatkan brand dari produk. 9. Membuka peluang le- bih besar lagi untuk kegiatan bisnis lain yang erat kaitannya dengan produk sejenis.
<p style="text-align: center;">TREATHS (T)</p> <p>Faktor-faktor Ancaman</p> <p>Eksternal:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. xxx 2. xxx 3. xxx 4. xxx 5. xxx 	<p style="text-align: center;">STRATEGI (ST)</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Mempertahankan kekhasan produk yang sudah menjadi ciri perusahaan. Juga MxD harus melakukan kolaborasi yang kuat dalam hal pemasaran produk dengan mitra. 	<p style="text-align: center;">STRATEGI (WT)</p> <p>Menguatkan strategi WO dan stategi ST</p>

<p>6. <i>Key Resources</i></p> <p>7. xxx</p> <p>8. <i>Key Partnership</i></p> <p>9. xxx</p>	<p>8 Untuk menghindari akusisi dari pesaing, perlu menjaga dan meningkatkan hubungan yang sudah terjalin baik dgn pemasok bahan mentah.</p>	
---	---	--

Setelah menganalisis kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakness*) sebagai faktor internal dari perusahaan MxD serta memperhatikan faktor eksternal berupa peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*), Matriks *SWOT* menawarkan beberapa strategi sebagai hasil analisisnya. Strategi-strategi ini dapat amengembangkan perusahaan jauh lebih pesat dari perkembangan sebelumnya. Strategi-strategi tersebut adalah:

Strategi Untuk Faktor Internal

1. **Strategi SO**, yaitu strategi untuk lebih meningkatkan kekuatan (*strengths*) yang sudah dipunyai perusahaan. Perusahaan MxD mempunyai tujuh (7) elemen yang sudah kuat yaitu elemen-elemen: *Customer Segment*, *Value Proposition*, *Customer Relationship*, *Revenue Streams*, *Key Resources*, *Key Activities*, dan *Key Partnership*, namun demikian dari tujuh (7) kekuatan tersebut ada 3 kekuatan yang perlu untuk ditingkatkan yaitu kekuatan pada:
 - a. **Strategi SO Untuk Elemen *Customer Segment***

Kekuatan (*strengths*) elemen ini adalah berupa segmen pelanggan yang menggambarkan pangsa pasar yang diambil oleh MxD yaitu orang atau masyarakat yang memiliki rasa percaya diri dan sebagai penggemar celana jeans kekinian, Selain itu juga MxD menasar konsumen melalui distro atau clothing dan terfokus pada konsumen masyarakat kelas menengah agar produknya dapat diterima oleh semua kalangan. Sedangkan peluang (*opportunities*) yang dipunyai MxD pada elemen *Customer Segment* ini adalah pertumbuhan pasar yang pesat dan semakin terbukanya pasar sebagai pengaruh dari pasar global merupakan peluang besar bagi MxD untuk mendapat pelanggan baru dalam mengembangkan produknya. Pasar global tidak menjadi ancaman bagi MxD karena produk MxD merupakan produk sandang yang dibutuhkan oleh setiap manusia dari generasi ke generasi. Maka strategi (SO) hasil analisis Matriks *SWOT* adalah untuk lebih mengikuti perkembangan jaman dan model fashion kekinian serta mempertahankan kekhasan produk.

- b. **Strategi SO Untuk Elemen *Customer Relationship***

Kekuatan (*strengths*) pada elemen ini adalah berupa hubungan MxD dengan pelanggannya yang bersifat personal yaitu melakukan komunikasi secara langsung melalui media online yaitu facebook, whatsapp, BBM, Line, telah berhasil menjalin komunikasi yang baik dengan pelanggan demi memberikan kepuasan bagi para pelanggan. Peluang (*opportunities*) dalam elemen *Customer Relationship* yang dipunyai MxD adalah berupa keterbukaan MxD dalam menjalin hubungan dengan selalu sharing sebagai hasil secara terbuka dengan pelanggannya karena tidak menutup kemungkinan consumer yang tadinya pelanggan bisa menjadi mitra. Maka strategi (SO) hasil analisis Matriks *SWOT* adalah untuk lebih meningkatkan hubungan yang sudah terjalin kuat antara MxD dengan pelanggan khususnya dalam menjaga loyalitas pelanggan.

- c. **Strategi SO Untuk Elemen *Revenue Streams***

Pendapatan perusahaan bersumber dari penjualan produk utama yaitu celana jeans dan juga dari kemeja dan jaket, serta pendapatan tambahan dari kegiatan-kegiatan fashion show dimana beberapa sponsor melakukan kontrak kerja dengan MxD merupakan kekuatan (*strengths*) bagi MxD. Sedangkan peluang (*opportunities*) yang dipunyai MxD dalam elemen *Revenue Streams* adalah bahwa MxD telah melakukan pengembangan bisnis dalam melakukan ekspansi dan inovasi dengan menciptakan model-model baru. Maka strategi (SO) hasil analisis Matriks *SWOT* adalah untuk melakukan pengembangan seperti ekspansi penyebaran produk, mitra dan counter-counter atau outlet-

outlet MxD juga melakukan penjualan silang secara internal atau dengan mitra dalam mendapatkan keuntungan

2. Strategi WO

Strategi ini dibuat untuk mengatasi kelemahan-kelemahan (*weakness*) yang dipunyai perusahaan dengan cara memanfaatkan peluang (*opportunities*) yang dipunyai perusahaan. Perusahaan MxD mempunyai dua (2) elemen yang lemah yaitu elemen *Channels* dan elemen *Cost Structure*. Untuk perkembangan perusahaan ke depan, kedua elemen bisa diatasi atau diminimalisasi dengan cara memanfaatkan peluang (*opportunities*) yang dipunyai perusahaan..Cara ini dikenal dengan strategi WO.

a. Strategi WO Untuk Elemen Channels

Kelemahan (*weakness*) yang dipunyai perusahaan MxD pada elemen *Channels* yaitu masalah jaringan dimana jaringan yang dimiliki oleh MxD belum efektif dan efisien jika dibandingkan dengan pesaing. Sedangkan peluang (*opportunities*) yang dipunyai oleh perusahaan MxD yaitu bahwa MxD sudah punya beberapa mitra dan plasma serta counter-counter fashion untuk menambah ketersediaan produk. Maka strategi WO hasil analisis Matriks SWOT adalah menambah lebih banyak lagi mitra atau plasma untuk menambah ketersediaan produk. Selain itu menambah banyak mitra counter-counter fashion yang berdampak menguatkan brand dari produk.

b. Strategi WO Untuk Elemen Cost Structure.

Kelemahan (*weakness*) yang dipunyai perusahaan MxD pada elemen *Cost Structure* yaitu masalah biaya bahan mentah bila tiba-tiba melonjak tinggi karena kekosongan bahan mentah di pemasok mitra karena perusahaan MxD memakai bahan mentah yang tidak murah dan berkualitas tinggi yang tentunya keberadaannya sulit ada di pasar umum. Kalau kejadian ini terjadi maka pembiayaan untuk bahan mentah menjadi kendala pembiayaan bagi perusahaan MxD. Hal ini bisa diatasi dengan pendapatan dari kegiatan bisnis lain yang erat kaitannya dengan produk sejenis yang merupakan peluang (*opportunities*) yang dipunyai MxD. Maka strategi WO hasil analisis Matriks SWOT adalah membuka peluang lebih besar lagi untuk kegiatan bisnis lain yang erat kaitannya dengan produk sejenis yang merupakan peluang.

3. Strategi Faktor Eksternal

Strategi ST

Strategi ini menggunakan kekuatan (*strengths*) yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman (*threats*) yang mengancam perusahaan dari luar perusahaan. Ada dua (2) elemen pada perusahaan MxD yang terancam, yaitu elemen *Key Resources* dan elemen *Key Partnership*.

a. Strategi ST untuk Elemen Key Resources

Ancaman (*threats*) pada elemen *Key Resources* yang sering mengancam perusahaan MxD adalah berupa larinya pelanggan ke perusahaan lain. Ancaman ini bisa diminalkan karena MxD mempunyai kekuatan berupa hasil produk MxD yang tidak mudah ditiru karena karakter dari produk MxD memiliki ciri khas tersendiri baik dari material bahan yang digunakan maupun dari kualitas jahitan sehingga sulit untuk di duplikasi oleh pesaing. Strategi ST dalam hal ini lebih kepada mempertahankan kekhasan produk yang sudah menjadi ciri produk MxD. Di samping itu melakukan kolaborasi yang lebih kuat lagi dalam hal pemasaran produk dengan mitra adalah sangat diperlukan.. MxD selama ini telah bermitra dengan mall-mall dan counter MxD tersebar di berbagai sudut kota di Kota Bandung, selain itu juga MxD menjalin hubungan dengan Online Shop yaitu Lazada, OL.

b. Strategi ST untuk Elemen Key Partnership

Akusisi pesaing menjadi salah satu ancaman (*threats*) bagi perusahaan MxD. Mitra bisa terlepas diri jika akusisi kompetitor keluar dari kesepakatan awal dimana sudah tidak mengindahkan standarisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Untuk menghindari ancaman ini, sebagai strategi ST yang harus dilakukan MxD yaitu MxD perlu menjaga dan meningkatkan hubungan yang sudah terjalin baik dgn pemasok bahan mentah maupun dengan mitra-mitra lainnya yang selama ini merupakan kekuatan (*strengths*) bagi perusahaan MxD.

c. Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan ditujukan untuk meminimalkan kelemahan (*weakness*) yang ada serta menghindari ancaman (*threats*). Sebetulnya perusahaan MxD telah berhasil dalam meminimalkan kelemahan perusahaan yang mereka punyai dengan memanfaatkan peluang yang ada, jadi strategi WT yang bisa diterapkan perusahaan MxD agar bisa mengembangkan perusahaannya adalah lebih menguatkan strategi WO hasil analisis Matriks *SWOT*. Demikian juga dalam menghindari ancaman, perusahaan MxD dapat lebih menguatkan strategi ST hasil analisis Matriks *SWOT*.

Tahap akhir analisis strategis perusahaan adalah membuat perencanaan strategis perusahaan yaitu memformulasikan keputusan yang akan diambil. Keputusannya didasarkan atas justifikasi yang dibuat dari hasil analisis strategis perusahaan berupa perumusan strategis dan formulasi rekomendasi yang dipilih dan akan dipakai oleh perusahaan untuk hidup perusahaan ke depan yang lebih baik.

Dari hasil analisis Matriks *SWOT* perusahaan, MxD dapat membuat perencanaan model bisnis baru untuk kemajuan perusahaannya ke depan. Model bisnis baru itu bisa dibuat dengan cara meningkatkan tujuh elemen yang sudah menjadi kekuatan perusahaan dengan strategi SO hasil Matriks *SWOT*. Juga meminimalkan dua elemen yang menjadi kelemahan perusahaan dengan strategi WO hasil analisis Matriks *SWOT* serta menghindari dua ancaman yang mengancam perusahaan dengan strategi ST hasil analisis Matriks *SWOT*.

Analisis Strategis hasil analisis Matriks *SWOT* terhadap perusahaan MxD dapat digambarkan dalam bentuk diagram seperti di bawah ini.

Tabel 3.2. DIAGRAM MATRIK SWOT PADA PERUSAHAAN MxD

IFAS	STRENGTHS (S)		WEAKNESSES (W)	
	Faktor-faktor Internal:	Kekuatan	Faktor-faktor internal:	Kelemahan
EFAS	1. <i>Customer Segment</i>		1. xxx	
	2. <i>Value Proposition</i>		2. xxx	
	3. xxx		3. <i>Channels</i>	
	4. <i>Customer Relationship</i>		4. xxx	
	5. <i>Reveneue Streams</i>		5. xxx	
	6. <i>Key Resources</i>		6. xxx	
	7. <i>Key Activities</i>		7. xxx	
	8. <i>Key Partnership</i>		8. xxx	
	9. xxx		9. <i>Cost Structure</i>	

<p style="text-align: center;">OPPORTUNITIES (O)</p> <p>Faktor-faktor Peluang Eksternal:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Customer Segment</i> 2. <i>Value Proposition</i> 3. <i>Channels</i> 4. <i>Customer Relationship</i> 5. <i>Revenue Streams</i> 6. xxx 7. <i>Key Activities</i> 8. <i>Key Partnership</i> 9. <i>Cost Structure</i> 	<p style="text-align: center;">STRATEGI (SO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengikuti perkembangan jaman dan model fashion kekinian serta mempertahankan kekhasan produk. 4. Lebih meningkatkan hubungan yang sudah dijalin kuat antara MxD dengan pelanggan khususnya dalam menjaga loyalitas pelanggan 5. Melakukan pengembangan seperti ekspansi penyebaran produk, mitra dan counter-counter atau outlet-outlet MxD juga melakukan penjualan silang secara internal atau dengan mitra dalam mendapatkan keuntungan. 	<p style="text-align: center;">STRATEGI (WO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Menambah banyak lagi mitra atau plasma untuk menambah ketersediaan produk. Selain itu menambahkan mitra counter-counter fashion yang berdampak menguatkan brand dari produk. 9. Membuka peluang lebih besar lagi untuk kegiatan bisnis lain yang erat kaitannya dengan produk sejenis.
<p style="text-align: center;">TREATHS (T)</p> <p>Faktor-faktor Ancaman Eksternal:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. xxx 2. xxx 3. xxx 4. xxx 5. xxx 6. <i>Key Resources</i> 7. xxx 8. <i>Key Partnership</i> 9. xxx 	<p style="text-align: center;">STRATEGI (ST)</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Mempertahankan kekhasan produk yang sudah menjadi ciri perusahaan. Juga MxD harus melakukan kolaborasi yang kuat dalam hal pemasaran produk dengan mitra. 8. Untuk menghindari akuisisi dari pesaing, perlu menjaga dan meningkatkan hubungan yang sudah terjalin baik dgn pemasok bahan mentah. 	<p style="text-align: center;">STRATEGI (WT)</p> <p>Menguatkan strategi WO dan strategi ST</p>

4 Kesimpulan dan Saran

4.1 Kesimpulan

1. Hasil pendekatan *Business Model Canvas* dan analisis *SWOT* terhadap model bisnis MxD, menggambarkan bahwa perusahaan MxD walau relatif baru berkembang, mempunyai perkembangan yang cukup pesat.
2. Nampak dari fakta bahwa pesatnya perkembangan perusahaan MxD karena mempunyai faktor internal yang kuat (tujuh elemen dari sembilan elemen) yang mendukung perusahaan yaitu elemen-elemen: *Customer Segment*, *Value Proposition*, *Customer Relationship*, *Revenue Streams*, *Key Resources*, *Key Activities*, dan *Key Partnership*, dan hanya sedikit elemen yang lemah yang bisa melemahkan perusahaan (dua elemen) yaitu elemen *Channels* dan elemen *Cost Structure*. Di

samping itu MxD mempunyai faktor eksternal berupa banyaknya peluang (delapan elemen) yang bermanfaat bagi perusahaan yaitu elemen-elemen: *Customer Segment*, *Value Proposition*, *Channels*, *Customer Relationship*, *Revenue Streams*, *Key Activities*, *Key Partnership* dan elemen *Cost Structure* merupakan pendukung majunya perusahaan MxD. Sebaliknya faktor eksternal berupa ancaman, hanya sedikit (dua elemen) saja yang mengancam perusahaan MxD yaitu elemen *Key Resources* dan elemen *Key Partnership*

3. Alat analisis Matriks *SWOT* dapat dipakai untuk membuat rancangan strategis model bisnis yang bisa dipakai untuk membuat perencanaan analisis model bisnis baru yang berguna untuk membuat lebih maju perusahaan MxD. Strategi yang dihasilkan analisis Matriks *SWOT* adalah:
 - a. Strategi SO sebagai berikut:
 - 1) Mengikuti perkembangan jaman dan model fashion kekinian serta mempertahankan kekhasan produk.
 - 2) Lebih meningkatkan hubungan yang sudah dijalin kuat antara MxD dengan pelanggan khususnya dalam menjaga loyalitas pelanggan
 - 3) Melakukan pengembangan seperti ekspansi penyebaran produk, mitra dan counter-counter atau outlet-outlet MxD juga melakukan penjualan silang secara internal atau dengan mitra dalam mendapatkan keuntungan
 - b. Strategi WO sebagai berikut:
 - 1) Menambah banyak lagi mitra atau plasma untuk menambah ketersediaan produk. Selain itu menambah mitra counter-counter fashion yang berdampak menguatkan brand dari produk.
 - 2) Membuka peluang lebih besar lagi untuk kegiatan bisnis lain yang erat kaitannya dengan produk sejenis.
 - c. Strategi ST sebagai berikut
 - 1) Untuk menghindari akusisi dari pesaing, perlu menjaga dan meningkatkan hubungan yang sudah terjalin baik dgn pemasok bahan mentah dan mitra lainnya.
4. Dari rancangan hasil analisis Matrik *SWOT*, perusahaan MxD dapat membuat perencanaan model bisnis baru untuk kemajuan perusahaannya ke depan. Model bisnis baru itu bisa dibuat dengan cara meningkatkan tujuh elemen yang sudah menjadi kekuatan perusahaan dengan strategi SO hasil Matriks *SWOT*. Juga meminimalkan dua elemen yang menjadi kelemahan perusahaan dengan strategi WO hasil analisis Matriks *SWOT* serta menghindari dua ancaman yang mengancam perusahaan dengan strategi ST hasil analisis Matrik *SWOT*.

4.2 Saran

Untuk kemajuan MxD ke depan yang lebih pesat disarankan perusahaan MxD membuat perencanaan model bisnis baru dengan mengacu pada strategi SO, strategi WO, strategi ST, dan strategi WT hasil analisis Matriks *SWOT*

Daftar Pustaka

- [1] Badriya, Yahya. (2016). *15 sub sektor industri kreatif di Indonesia*. [online]. www.ilmuseni.com/film/sub-sektor-industri-kreatif [16 maret 2017]
- [2] Dudin et al. (2015). *the innovative business model canvas in the system of effective budgeting*. ISSN : 1911-2017 . 290-296
- [3] Eius et al. (2015). *analisis model bisnis pada KNM fish farm dengan pendekatan business model canvas (BMC)* . 185-19
- [4] Firnas, Ahmad. (2014). *Industri kreatif* [online] www.ahmadfirnas.com/2014/06/18/industri-kreatif/ [16 maret 2017]
- [5] Freemagz. (2013). *7 local denim brand you should buy before you die* . [online] . www.freemagz.com/outloud/7-local-denim-brand-5977 . [16 maret 2017]

- [6] Florencia, Birgitta. (2015). *BUSINESS MODEL CANVAS PADA CV SEKAWAN COSMETICS SIDOARJO* . 207-214
- [7] Indrawati. (2015). *Metode penelitian manajemen dan bisnis konvergensi teknologi komunikasi dan informasi* . Bandung : PT. Refika aditama
- [8] Jesus, Diogo Miguel. (2013). *Financial Projections based on Business Model Canvas* .
- [9] Kosasi, Velicia Magdalena. (2015). *ANALISIS DAN EVALUASI MODEL BISNIS PADA PANTAI SEAFOOD RESTAURANT DENGAN PENDEKATAN BUSINESS MODEL CANVAS* . 314-323
- [10]Maghfirah *et al.* (2014). *E-business analysis of garut university (UNIGA) using the business model canvas. International journal of science and research vol.III* . 529-534
- [11]Osterwalder, Alexander & Pigneur, Yves. (2012). *Business Model Generation* . Jakarta : PT. Elex media komputindo
- [12]Permana, Dian Jingga. (2013). *Analisis peluang bisnis media cetak melalui pendekatan bisnis model canvas untuk menentukan strategi baru* . ISSN : 1979-276x . 309-319
- [13]Priandita, Audria dan Toha, Mohamad. (2013). *BUSINESS STRATEGY FORMULATION USING BUSINESS MODEL CASE STUDY: PT KARTINA TRI SATRIA* .
- [14]Priyono, Feliciana. (2015) . *analisa penerapan business model canvas pada toko MOI collection*. 358-363
- [15]Rangkuti, Freddy (2014) . *Analisis SWOT* . Jakarta : PT. Gramedia pustaka utama
- [16]Royan, Frans. (2014) . *Bisnis model kanvas distributor memetakan kinerja optimal distributor dan 30 kesalahan yang dilakukan* . Jakarta : PT. Gramedia pustaka utama.
- [17]Sedarmayanti. (2014). *Manajemen strategi* . Bandung : PT. Refika aditama
- [18]Setijawibawa, Melina. (2015). *EVALUASI MODEL BISNIS PADA PERUSAHAAN X MENGGUNAKAN BUSINESS MODEL CANVAS* . 305-313
- [19]Sugiyono. (2013). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D* . (cetakan ke 19). Bandung : CV. Alfabeta
- [20]Tando, Naomy Marie (2013) . *Kewirausahaan* . Jakarta : In Media
- [21]<http://www.bekraf.go.id/berita/page/17/infografis-data-statistik-dan-hasil-survei-khusus-ekonomi-kreatif>