

# **Penerapan Business Model Canvas pada Perusahaan Logistik PT. Dinoyo Putra**

*Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang*

[bagashardojo20@gmail.com](mailto:bagashardojo20@gmail.com)

Pembimbing  
**Dr. Sudjatno, SE., MS**

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa dan mengetahui *Business Model Canvas* yang tepat bagi PT. Dinoyo Putra ke depannya. Penelitian dilakukan di dua tempat, yang pertama di kantor Dinoyo Putra yang berada di Jakarta, yang kedua di kantor Dinoyo Putra yang berada di Malang. Jenis penelitain adalah deskriptif kualitatif dengan pendekatan *business model canvas*. Teknik pengumpulan data menggunakan studi pustaka, wawancara, observasi, dan dokumentasi. Data primer didapatkan dari hasil wawancara kepada tiga responden. Hasil penelitian menghasilkan 9 blok *business model canvas* dan model bisnis yang tepat bagi Dinoyo Putra. Kesembilan komponen tersebut adalah segmen pelanggan yang meliputi perusahaan lain; proporsi nilai yang meliputi komunikasi yang baik, kualitas armada yang baik, dan kualitas SDM yang baik; saluran meliputi saluran langsung (*door-to-door*); hubungan pelanggan meliputi hubungan jangka panjang; arus pendapatan meliputi pendapatan dari pembayaran jasa; sumber daya utama meliputi aset berwujud, aset tidak berwujud, sumber daya manusia, dan sumber daya finansial; aktivitas kunci meliputi penyediaan armada; kemitraan utama tidak ada; struktur biaya meliputi biaya variabel dan biaya tetap. Dinoyo Putra memiliki harapan untuk menyesuaikan dengan perkembangan zaman, oleh karena itu ada beberapa perubahan yang harus dilakukan dan menghasilkan Business Model Canvas baru yang lebih mendukung usaha PT. Dinoyo Putra kedepannya

Kata Kunci : PT. Dinoyo Putra, *business model canvas*, perusahaan logistik, model bisnis

## **“IMPLEMENTATION OF BUSINESS MODEL CANVAS IN LOGISTIC COMPANY PT. DINOYO PUTRA”**

### **ABSTRACT**

This study aims to analyze and determine the right Business Model Canvas for PT. Dinoyo Putra in the future. The research was conducted in two places, the first at Dinoyo Putra's office in Jakarta, the second at Dinoyo Putra's office in Malang. This type of research is descriptive qualitative with a Business Model Canvas approach. Data collection techniques using literature study, interviews, and documentation. Primary data obtained from interviews with three respondents. The results of the study resulted in 9 blocks of the business model canvas and the right business model for Dinoyo Putra. The nine components are customer segments which include other companies; value proportion which includes good communication, good fleet quality, and good human resources quality; channels include direct channels (*door-to-door*); customer relationships include long-term relationships; revenue streams include income from service payments; main resources include tangible assets, intangible assets, human resources, and financial resources; key activities include provision of fleets; no primary partnership; The cost structure includes variable costs and fixed costs. Dinoyo Putra hopes to adapt to the times,

therefore there are some changes that must be made and produce a new Business Model Canvas that is more supportive of the efforts of PT. Dinoyo Putra in the future

Key words: PT. Dinoyo Putra, Business Model Canvas, Logistic Company, Business Model

## 1. Pendahuluan

Perkembangan bisnis saat ini sangatlah pesat sehingga banyak bermunculan model bisnis yang beraneka ragam, tidak ada standar model bisnis untuk suatu industri atau target pasar dalam suatu industri. Bentuk dari bisnis tersebut bisa saja memiliki produk yang sama, namun cara yang dilakukan perusahaan untuk mendekati pasarnya berbeda-beda. Identifikasi model bisnis perlu dilakukan agar perusahaan menjadi lebih terarah dalam menjalankan bisnisnya. Idealnya, perusahaan harus mampu mengidentifikasi model bisnis terbaik sehingga perusahaan tersebut dapat memperoleh kesuksesan.

Identifikasi model bisnis semakin relevan karena globalisasi dan perkembangan teknologi yang menjadi stimulus bagi pertumbuhan ekonomi. Pertumbuhan ekonomi membuka peluang bagi perusahaan dan menyebabkan persaingan semakin ketat. Persaingan tersebut membuat perusahaan mencari cara terbaik dengan menggunakan berbagai alat untuk dapat merumuskan model bisnisnya. *Business Model Canvas* merupakan salah satu alat strategi yang digunakan untuk mendeskripsikan sebuah model bisnis dan menggambarkan dasar dari pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai. *Business Model Canvas* membantu perusahaan melihat lebih akurat rupa usaha

yang sedang atau akan dijalani. Mengubah suatu konsep bisnis yang rumit menjadi sederhana yang ditampilkan pada satu lembar kanvas yang berisi rencana bisnis dengan sembilan elemen kunci yang terintegrasi dengan baik didalamnya mencakup analisis strategi secara internal maupun eksternal perusahaan (Osterwalder dan Pigneur, 2012). Sembilan blok bangunan digunakan pada saat akan memetakan suatu bisnis dengan menggunakan *Business Model Canvas*. Blok bangunan tersebut diletakkan pada sebuah susunan yang disebut dengan *Business Model Canvas*. *Business Model Canvas* terbagi menjadi sembilan blok utama yaitu; *Customer Segment* (Segmentasi Pelanggan), *Value Proposition* (Proposisi Nilai), *Channel* (Saluran), *Customer Relationship* (Hubungan Pelanggan), *Revenue Stream* (Arus Pendapatan), *Key Resources* (Sumber Daya Utama), *Key Activities* (Aktivitas Kunci), *Key Partnership* (Kemitraan Utama), dan *Cost Structure* (Struktur Biaya). Kemudian bagian-bagian ini akan dibagi lagi pada dua sisi yaitu sisi kiri (logika) dan sisi kanan (kreativitas).

Persaingan tersebut juga dirasakan oleh PT. Dinoyo Putra, perusahaan yang beroperasi di bidang logistik. Industri logistik sedang mengalami perkembangan yang cukup pesat. Banyak perusahaan-perusahaan baik dari dalam negeri maupun

luar negeri masuk ke industri logistik dengan berbagai model bisnis yang semakin beraneka ragam. Akibatnya, persaingan menjadi semakin ketat. Hal tersebut terjadi karena peluang yang diakibatkan oleh pembangunan infrastruktur dan perkembangan *e-commerce*.

Pembangunan infrastruktur yang masif membuat indeks daya saing infrastruktur Indonesia naik. Laporan Global Competitiveness Report 2019 yang dirilis WEF, tahun 2019, memperlihatkan perincian dari masing-masing sub-indeks infrastruktur. Pada tahun 2018 indeks daya saing untuk kualitas jalan berada di angka 48,1 dan naik menjadi 52,6 pada 2019. Di sisi lain, indeks daya saing konektivitas jalan juga melonjak drastis dari 34,6 pada 2018 menjadi 59,8 pada 2019. Pembangunan jalan raya membuat sektor logistik semakin diminati karena kemudahan konektivitas jalan serta kualitas jalan yang baik mampu mengurangi beban perusahaan dalam perbaikan unit truk distribusi mereka.

E-commerce mempermudah transaksi antara penjual dan pembeli. Kemudahan tersebut membuat jumlah transaksi akan suatu barang juga meningkat. Nilai transaksi digital di Indonesia merupakan salah satu yang tertinggi dibandingkan negara ASEAN lainnya. Indonesia menjadi negara dengan nilai perekonomian digital

terbesar, yaitu sebesar US\$ 21 miliar dan diprediksi bertambah berkali lipat menjadi US\$ 82 miliar pada 2025. Besarnya nilai transaksi digital membuat industri logistik semakin digemari dan menimbulkan persaingan yang semakin ketat. Industri *e-commerce* tidak hanya mengubah gaya hidup masyarakat, namun juga industri yang bergerak di sekelilingnya, termasuk industri logistik.

Supply Chain Indonesia (SCI) memprediksi sektor logistik akan tumbuh sebesar 11,56% dari Rp 797,3 triliun pada 2018 menjadi Rp 889,4 triliun pada 2019. Pada tahun 2018, sektor logistik (yang dalam pengelompokan lapangan usaha Badan Pusat Statistik/BPS sebagai Transportasi dan Pergudangan) berkontribusi sebesar 5,37% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) yang bernilai Rp 14.837,36 triliun. Tingkat pertumbuhan sektor logistik tahun 2019 yang diprediksi sebesar 11,56% tersebut lebih tinggi daripada tahun 2018. Berdasarkan analisis Supply Chain Indonesia (SCI) terhadap data Produk Domestik Bruto (PDB) dari Biro Pusat Statistik (BPS), sektor logistik (lapangan usaha Transportasi dan Pergudangan) tahun 2018 tumbuh sebesar 8,44% dari tahun 2017 yang sebesar 735,2 triliun. SCI memprediksi kontribusi sektor logistik terhadap PDB pada tahun 2019 akan meningkat menjadi 5,55%.

Pembangunan infrastruktur dan kepopuleran *e-commerce* menjadi kabar baik bagi perusahaan-perusahaan sektor logistik. Di lain sisi, bertumbuhnya sektor logistik berbanding lurus dengan naiknya tingkat persaingan diantara perusahaan-perusahaan jasa logistik. Asosiasi Logistik dan Forwarder Indonesia (ALFI) memprediksi potensi pertumbuhan bisnis logistik bisa mencapai lebih dari 30% hingga 2020. Hal tersebut dipicu besarnya peluang sektor logistik di Indonesia yang disebabkan perkembangan zaman dan semakin baiknya infrastruktur sehingga banyak muncul pemain baru di sektor tersebut. Sejak awal tahun 2019, ada banyak perusahaan logistik yang mendapat pendanaan seperti Waresix dan Ritase. Kemudian ada startup logistik asal Singapura, Ezyhaul, yang juga baru mendapat pendanaan dan startup logistik asal Malaysia TheLorry dan dikabarkan akan masuk Indonesia. Untuk dapat bersaing perusahaan logistik tidak boleh hanya menyentuh satu sisi, transportasi, melainkan juga perlu menyentuh aspek lain, seperti pergudangan dan pengiriman ke konsumen. Para pemain logistik harus bisa memberikan efisiensi, visibilitas, dan konektivitas

*Business Model Canvas* penting bagi PT. Dinoyo Putra karena perkembangan perusahaan yang tidak signifikan padahal peluang semakin besar yang diikuti juga

dengan persaingan yang semakin ketat. PT. Dinoyo Putra yang berdiri di tahun 1970 terus berkembang sampai sekarang. Tahun 2005 terdapat 125 truk yang siap mendistribusikan barang-barang pelanggan mereka. Tahun 2016, jumlah truk mereka bertambah hingga 300 unit karena permintaan yang bertambah banyak. Tahun 2017 sampai 2019 penjualan jasa mereka mulai stagnan dan jumlah truk kurang lebih masih sama. Harapannya, PT. Dinoyo Putra dapat mengimbangi pesaing yang terjadi di sektor logistik dengan melakukan inovasi-inovasi yang sejalan dengan perkembangan zaman.

## **2. Landasan Teori**

### **2.1. Pengertian Manajemen Strategi**

Manajemen strategi adalah keterkaitan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian. Dalam proses manajemen strategi, menunjukkan bahwa pengambilan dan pelaksanaan keputusan maupun tindakan strategi membutuhkan penekanan dari peran serta seluruh organisasi. Diperlukan juga pengamatan terhadap lingkungan untuk mengantisipasi berbagai perubahan baik internal maupun eksternal dalam rangka menentukan posisi perusahaan dalam industri dimasa yang akan datang. Manajemen strategi merupakan suatu

rangkaian proses pengambilan keputusan strategi yang meliputi kerangka perumusan (*formulating*), implementasi (*implementing*), serta evaluasi (*evaluating*)

## **2.2. Business Model Canvas**

*Business Model Canvas* (BMC) adalah bahasa yang sama untuk menggambarkan, memvisualisasikan, menilai, dan mengubah model bisnis (Osterwalder & Pigneur, 2012). Konsep ini memiliki tantangan, yaitu konsep ini harus sederhana, relevan, dan secara intuitif dapat dipahami, tetapi tidak terlalu menyederhanakan kerumitan tentang bagaimana suatu usaha berfungsi. *Business Model Canvas* ditawarkan dengan tujuan untuk memungkinkan mendeskripsikan dan memikirkan organisasi, pesaing dan perusahaan lain melalui sebuah model bisnis. BMC digambarkan melalui 9 blok bangunan, yaitu *value propositions*, *customer segments*, *customer relationships*, *key activities*, *key partners*, *key resources*, *channel*, *cost structure*, *revenue streams*.

## **3. Metode Penelitian**

### **3.1. Jenis Penelitian**

Penelitian ini merupakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif didefinisikan sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-

kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati dari fenomena yang terjadi (Bogdan dan Taylor dalam Moleong, 2012). Menurut Sugiyono (2014:14), metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi.

Penelitian deskriptif adalah salah satu jenis penelitian yang tujuannya untuk menyajikan gambaran lengkap mengenai setting sosial atau dimaksudkan untuk eksplorasi dan klarifikasi mengenai suatu fenomena atau kenyataan sosial. Menurut Sugiyono (2014), metode deskriptif adalah suatu metode yang digunakan untuk menggambarkan atau menganalisis suatu hasil penelitian tetapi tidak digunakan untuk membuat kesimpulan yang lebih luas. Jenis penelitian deskriptif kualitatif merupakan sebuah metode penelitian yang memanfaatkan data kualitatif dan dijabarkan secara deskriptif. Jenis penelitian deskriptif kualitatif kerap digunakan untuk menganalisis kejadian, fenomena, atau keadaan secara sosial

### 3.2 Obyek dan Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT Dinoyo Putra yang terletak di Jl. Laksamana Martadinata No.109, Kota Malang, Jawa Timur 65119.

### 3.3. Jenis dan Sumber Data

#### 3.4.1 Sumber data

Sumber data yang dimaksud dalam penelitian adalah subjek dari mana data tersebut dapat diperoleh dan memiliki informasi kejelasan tentang bagaimana mengambil data tersebut dan bagaimana data tersebut diolah. Pengertian sumber data menurut Suharsimi Arikunto (2013:172) adalah subjek dari mana data dapat diperoleh. Menurut Nur Indrianto dan Bambang Supomo (2013:142) sumber data merupakan faktor penting yang menjadi pertimbangan dalam penentuan metode pengumpulan data disamping jenis data yang telah dibuat di muka. Peneliti telah menggunakan rumus 3P, yaitu

1. *Person* (orang), merupakan subjek dimana peneliti bertanya mengenai variabel yang diteliti
2. *Paper* (kertas), adalah bahan peneliti membaca dan mempelajari segala sesuatu yang memiliki keterkaitan dengan penelitian, seperti arsip, angka, gambar, dokumen-dokumen, symbol-simbol, dan sebagainya
3. *Place* (tempat), yaitu tempat berlangsungnya kegiatan penelitian.

#### 3.4.2 Jenis Data

Data yang dikumpulkan dari penelitian ini berasal dari dua sumber, yaitu :

1. Data Primer, adalah data yang diperoleh langsung dari lapangan baik melalui observasi maupun melalui wawancara. Metode pengambilan data primer dilakukan dengan cara wawancara langsung dengan Bapak Totok Catur Prasetyo selaku *General Manager* seluruh kantor Dinoyo Putra, Bapak Andry selaku *Operation Manager* Dinoyo Putra cabang Malang, dan Bapak Yudo Hertanto selaku *Marketing Manager* Dinoyo Putra Jakarta.
2. Data Sekunder, yaitu berupa dokumen-dokumen atau literatur-literatur dari Badan Pusat Statistik, perpustakaan, internet, surat kabar, jurnal, dan lain-lain. Data sekunder merupakan data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan baik oleh pihak pengumpul data primer atau oleh pihak lain misalnya dalam bentuk tabel atau gambar. Pada penelitian ini data sekunder didapat dari studi pustaka (literatur, jurnal-jurnal dan skripsi mengenai variabel-variabel yang diteliti) dan gambaran umum organisasi

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Lofland dalam Moleong (2013) mengatakan sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen-dokumen dan lain-lain. Untuk memperoleh gambaran yang lebih dalam, holistic, mengenai analisis strategi pada PT. Dinoyo Putra, maka peneliti menggunakan teknik sebagai berikut:

#### 1. Wawancara

Teknik ini dilakukan dengan cara mewawancarai secara langsung dan mendalam (*in-depth interview*) kepada pihak yang terlibat dan terikat langsung guna mendapatkan penjelasan pada kondisi dan situasi yang sebenarnya pula. Dalam penelitian ini yang menjadi informan adalah orang-orang yang dianggap memiliki informasi kunci (*key informant*) yang dibutuhkan di wilayah penelitian. Informasi diambil dengan menggunakan Teknik “*snowball sampling*” yakni penentuan subjek maupun informan penelitian berkembang dan bergulir mengikuti informasi atau data yang diperlukan dari informan yang di wawancarai sebelumnya. Oleh karena itu spesifikasi informan penelitian tidak digambarkan secara rinci, namun akan berkembang sesuai dengan kajian penelitian yang akan dianalisis berikutnya. Wawancara ini dilakukan terus sampai data yang dapat dikumpulkan benar-benar jenuh

untuk bisa menjawab pertanyaan penelitian. Banyaknya informan yang diwawancarai tergantung seberapa layak untuk menjawab pertanyaan penelitian. Adapun yang menjadi *key informant* dalam penelitian ini adalah orang-orang yang berperan aktif dalam kegiatan bisnis PT Dinoyo Putra, yaitu Bapak Totok Catur Prasetyo selaku *General Manager* seluruh kantor Dinoyo Putra, Bapak Andry selaku *Operation Manager* Dinoyo Putra cabang Malang dan Bapak Yudo Hertanto selaku *Marketing Manager* Dinoyo Putra Jakarta. Wawancara dengan Bapak Totok dilakukan pada 16 Desember 2019, wawancara dengan Bapak Andry dilakukan pada 7 Januari 2020, dan wawancara dengan Bapak Yudo Hertanto dilakukan via telepon pada tanggal 1 Februari 2021. Wawancara juga dilakukan dengan beberapa pegawai untuk mengkonfirmasi pernyataan *key informant*.

#### 2. Dokumentasi

Teknik dokumentasi adalah mencari data mengenai objek yang diteliti berupa dokumen, catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah dan sebagainya. Teknik ini digunakan untuk mengumpulkan berbagai informasi khususnya untuk melengkapi data yang tidak diperoleh dalam observasi dan wawancara.

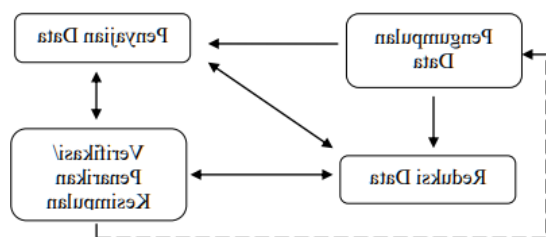
### 3.6 Tahapan Analisis Data

Analisis data dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, setelah



selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Pada saat wawancara, peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban dari informan. Apabila jawaban narasumber setelah dianalisis terasa belum memuaskan, peneliti akan melanjutkan pertanyaan lagi, sampai tahap tertentu sehingga datanya jenuh. Menurut Miles dan Hubberman dalam Sugiyono (2014), aktivitas dalam analisis data memiliki 3 tahap yaitu reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), penarikan kesimpulan (*conclusion drawing/verification*)

**Gambar 3.1 Analisis data kualitatif menurut Miles dan Hubberman**



Sumber: Sugiyono, 2014

### 1. Reduksi data (*Data reduction*)

Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemisahan, perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Laporan atau data yang diperoleh di lapangan akan dituangkan dalam bentuk uraian yang lengkap dan terperinci. Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya akan cukup banyak, sehingga perlu dicatat secara teliti

dan rinci. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, serta dicari tema dan polanya. Dengan demikian, data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya. Data yang diperoleh dari lokasi penelitian dituangkan dalam uraian laporan lengkap dan terperinci. Laporan lapangan direduksi, dirangkum, dipilih hal-hal pokok, difokuskan pada hal-hal penting kemudian dicari tema atau polanya.

### 2. Penyajian data (*Data display*)

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Tujuan menyajikan data yaitu untuk memudahkan dan memahami apa yang terjadi, serta merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang dipahami. Selain itu menyajikan data juga mempermudah peneliti dalam melihat gambaran secara keseluruhan atau bagian tertentu dari penelitian. Penyajian data dilakukan dengan cara mendeskripsikan hasil wawancara yang dituangkan dalam bentuk uraian dengan teks naratif, dan didukung oleh dokumen-dokumen, serta foto-foto maupun gambar.

### 3. Penarikan kesimpulan (*Conclusion drawing/verification*)

Penarikan kesimpulan dilakukan untuk memverifikasi secara terus menerus

sepanjang proses penelitian berlangsung, yaitu selama proses pengumpulan data. Dalam penelitian yang dilakukan ini, penarikan kesimpulan dilakukan dengan mengambil intisari dari rangkaian kategori hasil penelitian berdasarkan wawancara observasi dan dokumentasi. Peneliti ingin mengetahui pola hubungan, tema, serta hal-hal yang sering timbul, hipotesis dan sebagainya yang dituangkan dalam

## **4. Hasil Penelitian dan Pembahasan**

### **4.1. Profile Perusahaan**

Dinoyo Putra merupakan perusahaan transportasi darat. Didirikan oleh Bapak Iswandi pada tahun 1970 di Malang. Gambar 4.1. memperlihatkan kantor Dinoyo Putra yang berada di Malang. Kegiatan bisnis yang dilakukan oleh Dinoyo Putra ada 2, yaitu penyediaan armada dan *on call delivery service*. Kepuasan konsumen dan keandalan layanan menjadi fokus utama bagi Dinoyo Putra. Dinoyo Putra memiliki 2 kantor lainnya yang terletak di Jakarta dan Surabaya. Kantornya yang terletak di Jakarta didirikan pada tahun 1982 dengan tujuan sebagai konektor sehingga bisa mengakomodir cakupan operasional Dinoyo Putra di kepulauan Jawa. Kantornya yang terletak di Surabaya didirikan pada tahun 2013. Dengan adanya kantor di Surabaya membuka akses operasional ke Bali. Pada tahun 2010

Dinoyo Putra legal menjadi PT dengan nama PT. Dinoyo Putra Mandiri.

### **4.2 Business Model Canvas**

Hasil yang didapatkan dari melakukan wawancara dan dokumentasi terhadap Dinoyo Putra memberikan gambaran dari kondisi perusahaan. Pernyataan penting dari key informan pada sub-bab sebelumnya akan disampaikan pada poin-poin 9 blok bangunan pada paragraph setelah ini. Data-data yang diperoleh kemudian dianalisis dengan menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) dan dijabarkan dalam kesembilan blok yang meliputi *customer segment* (segmen pelanggan), *value proposition* (proposisi nilai), *channels* (saluran), *customer relationship* (hubungan pelanggan), *revenue streams* (alur pendapatan), *key resources* (sumberdaya utama), *key activities* (aktivitas kunci), *key partnership* (kemitraan utama), *cost structure* (struktur biaya). Gambar 4.3 memperlihatkan *business model canvas* yang dimiliki Dinoyo Putra yang akan dijelaskan secara terperinci melalui poin-poin dibawah gambar 4.3.

## Gambar 4.1 Business Model Canvas

### Dinoyo Putra

<b>Key Partners</b>	<b>Key Activities</b> Penyediaan Armada	<b>Value Propositions</b> Mudah dihubungi Kualitas armada baik Kualitas SDMnya terjamin	<b>Customer Relationships</b> Jangka Panjang; dengan berkomunikasi terus menerus dan meeting rutin	<b>Customer Segments</b> Perusahaan komoditi (B2B)
	<b>Key Resources</b> Aset berwujud Aset tidak berwujud Sumber daya manusia Finansial		<b>Channels</b> Langsung (door to door)	
<b>Cost Structure</b> Biaya variable (bensin, supir truk, perawatan truk) Biaya tetap (GPS, STNK, depresiasi, sewa tanah/gedung, gaji karyawan kantor, dsb)		<b>Revenue Streams</b> Penerimaan jasa pengiriman dan penyewaan armada		

Sumber: Data diolah, 2019

#### 1. Key Partnership

Blok ini menggambarkan dengan siapa Dinoyo Putra menjalin hubungan kemitraan yang membantu perusahaan dalam menjalankan bisnisnya. Dinoyo Putra tidak memiliki key partner yang mendukung aktivitas mereka. Skala operasional Dinoyo Putra belum membutuhkan perusahaan lain untuk menunjang operasional perusahaannya. Segalah asset, baik fisik maupun non-fisik dimiliki langsung oleh Dinoyo Putra dengan uang yang dikeluarkannya sendiri.

#### 2. Key Activities

Key activities adalah tindakan-tindakan apa saja yang dilakukan agar model bisnis perusahaan dapat berjalan dengan lancar. Aktivitas kunci yang dilakukan Dinoyo Putra adalah penyediaan armada untuk perusahaan-perusahaan besar. Penyediaan armada dilakukan

dengan system kontrak. Dinoyo Putra bekerjasama dengan perusahaan lain yang ditandai dengan penandatanganan kontrak. Lalu dinoyo putra menyediakan jumlah armada sesuai dengan kontrak tersebut, yang kemudian digunakan oleh perusahaan lain untuk mendistribusi barang-barang yang diproduksi mereka. Segalah yang berkaitan dengan proses distribusi ditangani oleh Dinoyo Putra dengan arahan dari klient.

Dinoyo Putra juga melayani *on call delivery service*, namun penyediaan armada masih merupakan aktifitas utama dalam bisnis Dinoyo Putra. Dinoyo Putra tidak memfokuskan bisnisnya kepada *on call delivery service* karena jumlah armada yang belum mencukupi dan jasa tersebut sifatnya terlalu fluktuatif. Dinoyo Putra lebih memilih berfokus terhadap penyediaan armada karena dengan adanya kontrak, pendapatan yang didapatkan lebih pasti. *On call delivery service* dilakukan apabila masih ada armada yang tersisa. Prioritas utama tetap di penyediaan armada.

#### 3. Key Resources

Key Resources merupakan kebutuhan utama yang digunakan oleh perusahaan untuk dapat memberikakn value propositions kepada pelanggan. Sumber daya ini memiliki fungsi penting dalam perusahaan menjalankan operasionalnya. Berdasarkan data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, sumber daya

yang digunakan oleh Dinoyo Putra dibagi menjadi empat, yaitu :

1) Aset berwujud (tangible)

Aset berwujud adalah asset yang memiliki keberadaan fisik (bisa disentuh, dirasakan, dan dilihat). Berdasarkan hasil wawancara, asset berwujud dinoyo putra adalah truk (armada) yang berjumlah 300 terdiri dari 2 jenis; wingbox dan container 40 feet, tanah yang didalamnya terdapat kantor dan tempat untuk parkir truk yang terletak di Jakarta, Malang, dan Surabaya.

2) Aset tidak berwujud (intangible)

Aset tidak berwujud yang paling utama adalah nama dari Dinoyo Putra itu sendiri. Nama ini menjadi pembeda antara jasa transportasi darat lainnya. Nama tersebut menjadi pengingat klient atau pengguna jasa akan nilai-nilai yang disampaikan perusahaan.

Dinoyo Putra juga memiliki database klient-klientnya. Data mengenai klient-klient mereka merupakan asset yang sangat penting untuk mengatur laju operasional, forecasting, dan pengambilan keputusan.

Dinoyo Putra sebagai perusahaan yang sudah berdiri dari tahun 1970, memiliki SOP yang sudah tersusun dengan sangat baik. Di setiap kantor terdapat papan tulis yang selalu di update untuk memberikan gambaran keluar-

masuknya truk dari kantor yang satu ke kantor yang lain ataupun dari kantor ke Gudang klient-klient dinoyo putra. SOP ini juga mengatur surat jalan sebagai bukti barang telah terkirim.

3) Sumber daya manusia

Salah satu nilai yang dimiliki dinoyo putra adalah Sumber daya manusianya yang berkualitas. Dinoyo Putra mengajarkan para SDMnya terutama supir-supir dan orang Gudang yang mayoritas berpendidikan tidak terlalu tinggi untuk bisa bertanggung jawab terhadap apa yang dilakukan mereka. Supir-supir dilatih untuk bisa mengurus surat jalan yang jumlah perlembarnya tidak sedikit. Para pegawainya di kantor juga berkomitmen kepada pelanggan untuk menyediakan pelayanan terbaik.

4) Finansial

Sumber daya finansial suatu perusahaan meliputi modal usaha. Pada awalnya modal usaha berasal dari modal yang dimiliki bapak Iswandi sendiri. Seiring berjalannya waktu, keuntungan yang didapat dijadikan modal untuk mengembangkan usaha Dinoyo Putra. Yang berawal dari 125 armada sampai sekarang 300an armada. Sampai sekarang belum ada bentuk kerjasama dengan investor ataupun perusahaan lain terkait dengan modal usaha.

#### 4. *Value Proposition*

*Value proposition* adalah nilai atau manfaat yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggan. Nilai yang dimiliki oleh Dinoyo Putra ada 3, yaitu : mudah dihubungi, kualitas armada yang baik, dan kualitas sdmnya. Dinoyo Putra sangat mudah dihubungi oleh para clientnya, bahkan bapak Sigit selaku pemimpin dinoyo putra juga mudah dihubungi kapan saja. Bapak Sigit juga sering diajak berdiskusi dengan client-client terkait operasional dari distribusi perusahaan. Karena mudah dihubungi client menjadi percaya dan cenderung memperpanjang kontrak.

Kualitas armada yang baik terbukti dari keefektifan manajemen dan jarang ada armada yang bermasalah. Hal tersebut didukung oleh workshop/ bengkel yang terdapat di Malang. Workshop tersebut memiliki kualitas service internasional. Selain itu armada yang digunakan juga berkualitas. Box yang diimport langsung dari Jepang dan di modifikasi sendiri oleh bapak Sigit untuk menyesuaikannya dengan truk yang digunakan. Bapak Sigit yang lulusan Teknik luar negeri memiliki ilmu yang mumpuni untuk membuat armada dinoyo putra berkualitas tinggi

Kualitas SDM Dinoyo Putra juga tidak kalah baiknya. Kualitas SDM yang baik tercipta karena pelatihan yang diberikan oleh Dinoyo Putra. Pertama Dinoyo Putra tidak sembarangan memiliki

karyawan dan supir. Seleksi dilakukan dengan ketat untuk melihat karakter karyawan terutama supirnya. Supir diperlakukan dengan selayaknya dan sederajat. Para supir dapat manage surat jalan yang jumlahnya sangat banyak dan mampu mendelivernya dengan baik.

#### 5. *Customer Relationship*

Blok *Customer Relationship* dalam *Business Model Canvas* menggambarkan tentang bagaimana perusahaan berhubungan dengan pelanggannya. Perusahaan perlu menjaga hubungan baik dengan pelanggan, sehingga pelanggan diharapkan akan semakin loyal dan enggan berpindah menggunakan jasa transportasi darat lainnya. Kegiatan bisnis utama Dinoyo Putra membutuhkan hubungan terus menerus yang sifatnya jangka Panjang. Penyewaan armada dengan system kontrak mengharuskan perusahaan memberikan pelayanan yang baik selama kontrak berlangsung agar kedepannya kontrak dapat diperpanjang oleh pelanggan. Karyawan harus selalu siap untuk melani client-clientnya.

#### 6. *Channel*

Blok ini menggambarkan sarana yang disediakan Dinoyo Putra untuk menjangkau segmen pelanggan yang telah ditetapkan dan berkomunikasi dengan mereka. Channel yang digunakan dinoyo putra adalah secara langsung, yaitu dengan cara door to door. Door-to-door adalah teknik

yang umumnya digunakan untuk penjualan, pemasaran, iklan, atau kampanye, di mana orang atau orang berjalan dari pintu satu rumah ke pintu lain, mencoba menjual atau mengiklankan suatu produk atau layanan kepada masyarakat umum atau mengumpulkan informasi. Dalam kasus ini “pintu” yang didatangi adalah perusahaan lain yang membutuhkan jasa transportasi darat. Dinoyo Putra tidak memiliki channel tidak langsung seperti website ataupun menggunakan media sosial :

#### 7. *Customer Segment*

Blok *customer segment* menggambarkan sekelompok orang atau organisasi yang berbeda yang ingin dijangkau atau dilayani perusahaan. Berdasarkan teori, segmen pelanggan utama Dinoyo Putra adalah pasar ceruk. Pasar ceruk merupakan segmen pelanggan yang spesifik dan terspesialisasi. Dinoyo Putra melayani segmen pelanggan berupa perusahaan-perusahaan memproduksi barang. Analisis tersebut disimpulkan dari pernyataan informan yang mengatakan:

#### 8. *Cost Structure*

Blok *cost structure* menggambarkan semua biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan model bisnis. Biaya yang dikeluarkan Dinoyo putra terdiri dari biaya tetap dan biaya variable. Biaya tetap merupakan biaya-biaya yang secara rutin dikeluarkan oleh Dinoyo Putra tanpa terpengaruhi intensitas jasa yang dilakukan.

Biaya ini meliputi biaya GPS, STNK, depreciasi, listrik, sewa tanah/Gedung, dan gaji karyawan kantor Biaya variable merupakan biaya yang berbanding lurus dengan intensitas jasa yang dilakukan. Biaya variable meliputi gaji supir, biaya *maintenacne* truk, dan bensin.

#### 9. *Revenue stream*

Blok bangunan *revenue streams* menggambarkan uang tunai yang dihasilkan perusahaan dari masing-masing segmen pelanggan. *Revenue streams* perusahaan Dinoyo Putra didapatkan dari penerimaan jasa penyewaan armada. Dinoyo Putra juga mendapatkan pendapat dari *delivery service*. Pendapatan yang didapatkan dari penyewaan armada tergantung dari kontrak yang telah disepakati, sedangkan pendapatan dari *delivery service* bergantung terhadap beberapa factor, yaitu; berat paket dan jarak pengiriman. Jenis layanan yang diberikan oleh Dinoyo Putra untuk on call delivery service tidak terdiferensiasi, artinya Dinoyo Putra tidak memberikan opsi jenis layanan dengan harga yang beraneka ragam.

#### **4.3 BMC Setelah Disesuaikan**

Berdasarkan analisis SWOT terhadap 9 blok bangunan BMC Dinoyo Putra, pada sub bab sebelumnya, dapat kita lihat bahwa masih ada beberapa kekurangan dan ancaman yang harus diatasi PT. Dinoyo Putra. Dilain sisi, perkembangan teknologi menghadirkan peluang yang besar bagi jasa

transportasi darat. Pasar baru yang muncul karena perkembangan E-Commerce harus menjadi pertimbangan bagi para pemain di industri ini. Kedepannya Dinoyo Putra harus ikut menyesuaikan dengan perkembangan zaman untuk bisa bertahan dan meraih keuntungan yang lebih besar. Hasil dari analisis SWOT pada sub bab sebelumnya, kemudian di masukan kedalam BMC dan menghasilkan BMC baru yang dapat di lihat pada gambar 4.4 di bawah ini.

**Gambar 4.2. BMC Dinoyo Putra Setelah Disesuaikan**

Key Partners	Key Activities	Value Propositions	Customer Relationships	Customer Segments
PT. Pelindo	Penyediaan Armada	Mudah dihubungi	Jangka Panjang	B2B
PT. KAI	Delivery Service	Kualitas armada baik	Jangka Pendek	B2C
Online retailer	<b>Key Resources</b> Asset berwujud Asset tidak berwujud Sumber daya manusia Finansial	Kualitas SDMnya terjamin Kualitas Pelayanan Harga yang bersaing	<b>Channels</b> Langsung (door to door) Tidak Langsung	
<b>Cost Structure</b>		<b>Revenue Streams</b>		
Biaya variable		Penerimaan jasa pengiriman		
Biaya fixed		Penyewaan armada		

Sumber: Data diolah

### 1. Key Partners

Kedepannya Dinoyo Putra sebaiknya mendiversifikasi sarana transportasinya tidak hanya menggunakan truck saja. Sarana transportasi yang lebih efektif menjadi alasannya. Dengan diversifikasi tersebut dapat tercipta pula produk layanan yang lebih bervariasi dengan range harga

yang beraneka ragam sehingga mampu menjangkau berbagai macam konsumen. Untuk mewujudkan itu semua dinoyo Putra perlu bekerjasama dengan berbagai macam instansi. PT KAI untuk opsi lain transportasi darat selain truk dan PT Pelindo sebagai sarana transportasi laut. Kerjasama dengan online retailer juga diperlukan karena perkembangan e-commerce yang tidak bisa dikesampingkan

### 2. Key Activites

Awalnya delivery service tidak menjadi fokus dari Dinoyo Putra, namun layanan jasa tersebut memberikan peluang yang sangat besar dengan berkembangnya e-commerce. Delivery service menjadi tulang punggung yang sama artinya dengan penyediaan armada untuk menopang kegiatan bisnis. Delivery service harus mulai dikembangkan. Penciptaan produk-produk delivery service yang terdiferensiasi berdasarkan kebutuhan pelanggan harus mulai dipikirkan.

### 3. Key Resources

Asset-asset perlu ditambahkan agar bisnis bisa berjalan dengan lancar. Dinoyo putra membutuhkan beberapa kantor baru yang terletak di kepulauan Sumatra dan Kalimantan untuk bisa mencapai jangkauan yang lebih luas. Hal ini berbanding lurus dengan telah digunakannya sarana transportasi laut. Tempat yang digunakan sebagai layanan *customer service* juga harus ada.

Kebutuhan akan sumber daya finansial harus mulai ditambahkan. Perkembangan yang semakin cepat mengakibatkan semakin bertambahnya dana yang dikeluarkan untuk bisa mengikuti laju perkembangan tersebut. Dinoyo Putra harus mulai bekerja sama dengan investor-investor sebagai sarana permodalan.

#### 4. *Value Propositions*

Ada penambahan value yaitu kualitas pelayanan. Dinoyo Putra yang mulai menjangkau langsung customer harus mulai memperhatikan kualitas layanannya. Model Dinoyo Putra tidak lagi b2b tapi juga b2c. Customer service tentunya harus ramah dan siap dengan segala pertanyaan dari pelanggan. Perusahaan perlu terus meningkatkan kualitas layanannya sesuai kritik dan saran yang diberikan pengguna jasa. Keterbukaan mengenai tracking barang diperlihatkan baik melalui website ataupun customer service yang tersedia.

#### 5. *Customer Relationship*

Segmen pelanggan baru menyebabkan cara perusahaan berhubungan dengan pelanggan juga bertambah. Segmen yang semakin luas, yang artinya jumlah pelanggan perorangan semakin banyak, mengakibatkan hubungan jangka pendek menjadi penting. Hubungan jangka pendek diakomodir melalui layanan customer service baik secara langsung ataupun tidak langsung (melalui call-center). Para

karyawan yang ditempatkan di customer service harus memiliki keterampilan untuk menjelaskan tentang produk perusahaan dan berkomunikasi dengan baik dengan harapan kedepannya pelanggan tersebut kembali menggunakan jasa dinoyo putra.

#### 6. *Channel*

Channel tidak langsung ditambahkan karena jangkauan pasar yang semakin luas. Dinoyo Putra membutuhkan media-media online untuk mempromosikan bisnisnya. Penggunaan media social dan website yang mempermudah calon pengguna jasa dalam mencari informasi harus ada. Media-media online. mempermudah dinoyo putra meningkatkan engagementnya dengan para pelanggan.

#### 7. *Customer Segment*

Bisnis Dinoyo Putra semakin potensial dengan berkembangnya e-commerce, artinya segmen pelanggan Dinoyo Putra yang awalnya adalah perusahaan lain bertambah dengan segmen pelanggan baru, yaitu masyarakat umum ataupun online retailer pengguna jasa pengiriman barang. Penambahan segmen tersebut sangat relevan karena bergesernya perilaku pembelian masyarakat Indonesia dari offline ke online. Penelitian yang dilakukan oleh Temasek pada tahun 2018 menobatkan Indonesia menjadi pasar e-commerce terbesar dan paling cepat berkembang di Asia Tenggara. Nilai ekonomi internet di Indonesia pada 2018



diperkirakan mencapai US\$27 miliar. Dengan rata-rata pertumbuhan majemuk belanja konsumen pertahun naik 49 persen. Sementara khusus untuk *e-commerce*, pasar Indonesia pada 2018 mencapai US\$12 miliar. Pertumbuhan majemuk *e-commerce* antara 2015 sampai 2018 naik 94 persen. Diperkirakan pertumbuhan ini akan naik 41 persen antara 2015 hingga 2025

#### 8. *Cost Structure*

Biaya yang dikeluarkan dinoyo putra tentunya juga akan bertambah. Mulai dari biaya sewa gerbong untuk kereta dan peti kemas untuk kapal laut hingga biaya sewa gedung untuk layanan customer service.

#### 9. *Revenue Streams*

*Delivery service* bukan lagi sumber pendapatan sekunder setelah penyewaan armada. Dengan tingkat transaksi online yang semakin naik, *delivery service* bisa menjadi sumber pendapatan utama. Ketidakpastian dalam penerimaan jasa *delivery service* bukanlah halangan apabila di manage dengan baik karena potensi pasar yang sangat besar dari jasa ini.

### 5. Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini adalah Dinoyo Putra memiliki BMC sebagai berikut:

1. *Key partnership*, Dinoyo Putra tidak menjalin hubungan kemitraan dengan

perusahaan lainnya. Hal tersebut dikarenakan Dinoyo Putra bisa menangani segala urusan operasional dengan skala bisnis yang sekarang. Truk

2. *Key activities* yang dilakukan Dinoyo Putra adalah penyewaan armada kepada perusahaan-perusahaan, serta menjalankan distribusi perusahaan tersebut. Dinoyo Putra juga melakukan jasa *delivery service* tanpa kontrak, namun dalam kuantitas yang kecil..
3. *Key resources* yang dimiliki oleh Dinoyo Putra terdiri dari asset berwujud, asset tidak berwujud, sumber daya manusia, dan sumber daya finansial. Asset berwujud berupa kantor, bengkel dan ratusan armada. Asset tidak berwujud berupa nama Dinoyo Putra itu sendiri dan *knowledge* yang dimiliki. Asset sumber daya manusia berupa para karyawan, supir truk, dan montir-montir. Aset finansial berupa perputaraan pendapatan dan modal.
4. *Value proposition* yang ditawarkan Dinoyo Putra adalah komunikasi yang baik, kualitas armada yang baik, dan kualitas sumber daya manusia yang baik.
5. *Customer relationship* yang dilakukan Dinoyo Putra adalah dengan menjaga hubungan jangka Panjang.
6. *Channel* yang digunakan oleh Dinoyo Putra adalah saluran langsung dengan cara *door-to-door*. Dinoyo putra menawarkan jasanya dengan secara

langsung mendatangi perusahaan potensial dan melakukan *pitching* ke perusahaan tersebut.

7. *Customer segment* yang ditargetkan oleh Dinoyo Putra adalah perusahaan-perusahaan yang memproduksi barang dan membutuhkan jasa distribusi barang. Perusahaan yang menjadi klient Dinoyo Putra kebanyakan produsen barang seperti Nestle, dsb
8. *Cost structure* yang dikeluarkan oleh Dinoyo Putra berupa biaya tetap (sewa tanah/gedung, biaya listrik, dan gaji karyawan kantor) dan biaya variable (gaji supir, perawatan truk, dan bensin)
9. *Revenue stream* Dinoyo Putra didapatkan dari penerimaan jasa penyewaan armada. Pendapatan ditetapkan sesuai dengan kontrak yang telah disetujui kedua belah pihak.

Berdasarkan penyajian dan kesimpulan yang sudah dikemukakan, maka penulis menyarankan beberapa hal bagi Dinoyo Putra, diantaranya adalah:

1. *Key Partnerships*

Dinoyo Putra sebaiknya bekerja sama dengan pihak-pihak lain seperti PT. Pelindo atau PT KAI agar dapat mendiversifikasi sarana transportasinya. Dinoyo Putra juga perlu bekerja sama dengan online retailer untuk bisa mengapai pasar *e-commerce* yang sangat potensial kedepannya.

2. *Key Activities*

Dinoyo putra kedepannya harus menjadikan *delivery service* yg awalnya hanya aktivitas sekunder menjadi aktivitas utama dikarenakan pasar dari *delivery service* semakin berkembang berbanding lurus dengan perkembangan *e-commerce*.

3. *Key Resources*

Sumber daya utama yang paling penting untuk ditambahkan adalah kantor di kepulauan Sumatra dan Kalimantan untuk bisa menjangkau cakupan operasional yang lebih luas. Selain itu, kantor-kantor yang didalamnya terdapat *customer service* juga harus ada agar jasa *delivery service* bisa berjalan.

4. *Value proposition*

Dinoyo Putra perlu menawarkan nilai lebih di kualitas pelayanan dan harga produk jasa yang bersaing. Pelayanan dan harga menjadi tolak ukur masyarakat dalam penentuan pilihan jasa ekspedisi. Kualitas pelayanan dapat dimulai dengan membuat customer centre yang bisa ditemui secara langsung. Harga produk yang lebih murah dapat dicapai dengan membuat produk jasa lain yang lebih cost efficient. Value yang sudah ada, yaitu komunikasi yang baik. Kualitas armada yang baik, dan kualitas sdm yang baik harus tetap dipertahankan.

#### 5. *Customer Relationship*

Hubungan jangka pendek menjadi penting ketika berhubungan dengan pelanggan yang banyak dan berganti-ganti. Dinoyo Putra ingin meluaskan pasarnya dan menambahkan model B2C di dalam bisnisnya. Oleh sebab itu Dinoyo Putra perlu memikirkan cara terbaik untuk membangun hubungan jangka pendek dengan customernya. Hal tersebut bisa dimulai dengan adanya sarana customer center di kantor-kantor Dinoyo Putra.

#### 6. *Channel*

Channel lansung saja tidak lagi efektif di era sekarang ini. *Channel* tidak langsung seperti penggunaan website maupun media social dapat dapat meningkatkan keefektifan pemasaran dalam menjangkau masyarakat yang lebih luas. Dinoyo Putra disarankan membuat website dan menggunakan media social untuk mendapatkan engagement lebih dari masyarakat.

#### 7. *Customer Segment*

Perkembangan *e-commerce* menghadirkan peluang pasar yang potensial bagi perusahaan-perusahaan seperti Dinoyo Putra. Dinoyo Putra perlu memanfaatkan kesempatan ini dan mulai memasuki pasar tersebut. Dinoyo Putra disarankan mulai menjalin hubungan kemitraan dengan perusahaan-perusahaan e-commerce.

#### 8. *Cost Structure*

Dinoyo Putra perlu mengeluarkan biaya-biaya tambahan seperti biaya sewa gerbong untuk kereta api, biaya sewa pelabuhan untuk transportasi laut dan biaya-biaya untuk kantor dan *customer service*. Penambahan biaya tersebut penting karena membuat Dinoyo Putra mampu menghadirkan produk jasa lainnya untuk menarget pasar yang berbeda.

#### 9. *Revenue Stream*

Penerimaan jasa dari delivery service yang sebelumnya hanya menjadi bisnis sampingan perlu dipertimbangkan karena potensi pasar *e-commerce*.

### **Daftar Pustaka**

- Osterwalder, 2010, Alexander dan Yves Pigneur, *Bussiness model generation*, Jakarta, PT. Elex Media Komputindo
- David, Fred R., 2015, *Strategic Management Concepts and Cases 15th edition*, harlow, pearson education limited.
- Perace, John A dan Richard B. Robinson, Jr, 2014, manajemen strategis: Formulasi, implementasi, dan Pengendalian, Jakarta, Salemba Empat
- Hunger, J. David dan wheelen, Thomas L, 2012, *Manajemen Strategis*, Yogyakarta, Andi
- Lexy J. Moelong, 2012, *Merode Penelitian Kualitatif*, Bandung, PT. Remaja Rodakarya
- Prof. Dr.Sugiyono, 2014, *Metode Penelitian Bisnis*, Jakarta, Alfabeta CV

Sekaran, Uma dan roger bougie, 2013, Research Methods For Business, Jakarta, Wiley

Hagel, john, seinger, marc, 1999, unbundling the corporation Harvard business review

Tjitradi ,(2015), Evaluasi dan Perancangan Model Bisnis Berdasarkan Business Model Canvas. Surabaya, Jurnal Universitas Kristen Petra

Herdiansyah, Haris. 2011. Metodologi Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-ilmu Sosial. Jakarta, Salemba

Morris, M., Schindehutte, M., Allen, J., 2005, The Entrepreneur's Business Model: Toward A Unified Perspective, Journal of Business Research 58 (2005) 726– 735

Zoot, C., Amit, R., Massa, L., 2011, The Business Model: Recent Developments and Future Research. Journal of Management Vol. 37 No. 4, July 2011

Mulyadi, dedi, 2011, Pengembangan system logistik yang efisien dan efektif dengan pendekatan supply chain management,

Yuansheng Li, 2011, *Walmart Business Model Study ,International Journal of Advanced Economics and Business Management*)

Permadi, Nurmalia, dan Kibrandoko, 2015, Analisis Pengembangan Model Bisnis Kanvas CV Kandura Keramik

Florenca, 2015, *Business Model Canvas Pada PT Sekawan Cosmetics Sidoarjo*

Yamamo Satrio, 2019, Penerapan *Business Model Canvas* Sebagai Alternatif Strategi Bersaing Dalam Pengembangan Ekowisata Boon Pring, Andeman, Turen, Kabupaten Malang

<https://www.cnbcindonesia.com/news/20191014145618-4-106825/5-tahun-jokowi-infrastruktur-capai-target-nggak-ya/2>. Diakses pada tanggal 7 Januari 2020

<https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2019/10/10/nilai-transaksi-digital-perdagangan-elektronik-indonesia-terbesar-di-asia-tenggara>. Diakses pada tanggal 7 Januari 2020

<https://jurnalmaritim.com/sector-logistik-tahun-2020-pertumbuhan-dan-tantangan/>. Diakses pada tanggal 11 Januari 2020

<https://www.statista.com/outlook/243/120/ecommerce/indonesia>. Diakses 12 januari 2020