

ANALISIS *BUSINESS MODEL CANVAS* (BMC) PADA PERGURUAN TINGGI UNTUK PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN

Ali Mujahidin¹⁾, Ifa Khoiria Ningrum²⁾, Nisa Romadhona³⁾

¹Fakultas Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial, IKIP PGRI Bojonegoro
email: ali_mujahidin@ikipgribojonegoro.ac.id

² Fakultas Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial, IKIP PGRI Bojonegoro
email: ifa_khoiria@ikipgribojonegoro.ac.id

³Fakultas Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial, IKIP PGRI Bojonegoro
email: nisa_romadhona@gmail.com

Abstract: *This Research background is strategic plan how universities can survive in the economy global era by improving academic and non-academic quality and improving the quality of graduates at XYZ college, so that a business model is needed, so we need the right business model, one of the business models is the Business Model Canvas (BMC) approach. The data of this research used primary and secondary data, while the data were collected through interviews and documentation. The results of this research, BMC at XYZ college is the customer segments are served by all people who have graduated from high school, vocational, or Aliyah and/or C package. The type of relationship built by XYZ college with its customers uses a relationship pattern based on human interaction. The resources owned by XYZ college are lecturers, education staff, and infrastructure. While the biggest costs are the costs of human and operational resources with the most income from students, the channel used as a means of information is the XYZ university website, to establish good customer relations by providing scholarships. The key activity is the existence of academic services with evidence of qualified teaching staff in their respective fields, and collaboration with superior private universities.*

Keywords: *Business Model Canvas, Quality, Educaiton*

Abstrak: Latar belakang penelitian ini adalah rencana strategi bagaimana perguruan tinggi tetap bertahan pada era ekonomi global dengan meningkatkan kualitas akademik dan nonakademik dan peningkatan kualitas lulusan pada perguruan tinggi XYZ, sehingga dibutuhkan model bisnis yang tepat, salah satu model bisnis adalah pendekatan Business Model Canvas (BMC). Data penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder, sedangkan pengumpulan data melalui wawancara dan dokumentasi. Hasil dari penelitian ini, BMC pada perguruan tinggi XYZ adalah customer segments yang dilayani semua masyarakat yang telah lulus dari sekolah menengah atas, kejuruan, atau Aliyah dan/atau paket kerja C. Adapun Jenis hubungan yang dibangun oleh perguruan tinggi XYZ dengan customernya menggunakan pola hubungan didasarkan pada interaksi manusia. Sumber daya yang dimiliki oleh perguruan tinggi XYZ yakni, dosen, tenaga kependidikan dan sarana prasarana. Sedangkan biaya yang paling besar adalah biaya sumber daya manusia dan operasional dengan pemasukan terbanyak dari mahasiswa, saluran yang digunakan sebagai sarana informasi adalah website perguruan tinggi XYZ, untuk menjalin hubungan pelanggan yang baik dengan memberikan beasiswa. Adapun kunci aktifitas dengan adanya layanan akademik dengan bukti adanya tenaga pengajar yang mumpuni di bidangnya masing-masing, dan kerja sama dengan dengan perguruan tinggi swasta yang lebih unggul.

Kata kunci: Model Bisnis Canvas, Kualitas, Pendidikan

PENDAHULUAN

Pada masa ekonomi global, semua sektor bersaing dengan ketat (Daly, 2017) sehingga hampir semua sektor mempunyai strategi untuk bertahan, tak terkecuali pendidikan tinggi sebagai salah satu industri jasa yakni industri pendidikan. Persaingan industri pendidikan tinggi sangat ketat, sehingga banyak perguruan tinggi yang berlomba-lomba untuk memenangkan persaingan. Walaupun adanya moratorium dari pemerintah tentang adanya pendirian perguruan tinggi baru, tetapi banyak juga program studi baru yang mulai bermunculan. Salah satu cara untuk memenangkan persaingan adalah strategi, strategi bisa dikatakan juga untuk mencapai tujuan perusahaan, strategi dalam dunia usaha juga dibutuhkan untuk mencapai visi dan misi perusahaan tersebut. Menurut (Fred, 2011) strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai. Strategi bisnis mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengetatan, divestasi, likuidasi, dan usaha patungan atau joint venture. Strategi adalah aksi potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan dalam jumlah besar. Jadi strategi adalah sebuah tindakan aksi atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau perusahaan untuk mencapai sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut (Tjiptono, 2011) istilah strategi berasal dari bahasa Yunani yaitu strategi yang artinya seni atau ilmu untuk menjadi seorang jenderal. Strategi juga bisa diartikan suatu rencana

untuk pembagian dan penggunaan kekuatan militer pada daerah – daerah tertentu untuk mencapai tujuan tertentu. Begitu pula dalam industri pendidikan juga membutuhkan strategi agar bisa memenangkan persaingan salah satunya adalah perguruan tinggi.

Perguruan tinggi merupakan organisasi pada sektor pendidikan, dan sebagian besar berada dalam kategori organisasi nirlaba (Hastomo et al., 2020), walaupun termasuk organisasi nirlaba, tetap memerlukan sentuhan strategi bisnis untuk agar tetap *sustainable* dan menjaga hubungan dengan pelanggan (Wardhanie & Kumalawati, 2018). Program perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) pada pendidikan tinggi merupakan salah satu strategi untuk memastikan pendidikan yang bermutu dan agar tetap bertahan. Pendidikan didesain untuk memberikan pengaruh yang baik bagi mereka yang berpartisipasi dalam proses pembelajaran, terutama mahasiswa, dosen dan tenaga kependidikan. Perbaikan berkelanjutan berkaitan erat dengan kualitas dengan pendekatan *Plan-Do-check-Act (PDCA)* (Asif & Raouf, 2013) dan model penjaminan mutu pada tingkat nasional dan internasional yang saat ini menggunakan pendekatan Penetapan, Pelaksanaan Evaluasi, Pengendalian dan Peningkatan (PPEPP). Saat ini banyak Perguruan Tinggi (PT) lebih fokus pada penilaian formal melalui akreditasi Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) dan kurang melihat penilaian dari pelanggan secara langsung, seperti mahasiswa, dosen, staf, dan pemangku kepentingan lainnya. Padahal, pelanggan

perguruan tinggi ini yang bisa memberikan umpan balik secara langsung dalam pelayanan maupun kualitas perguruan tinggi. Agar perguruan tinggi bisa bertahan dalam industri pendidikan, maka mahasiswa dijadikan pemangku kepentingan yang utama, dan luaran yang nyata bagi perguruan tinggi adalah lulusan yang berkualitas. Perguruan Tinggi yang baik menjadi prioritas bagi mahasiswa untuk menjadi pilihan dalam meningkatkan keahliannya. Oleh karena itu, untuk meningkatkan mutu perguruan tinggi dan menjadikan lulusan yang berkualitas dengan memetakan perguruan tinggi dengan model jaminan kualitas telah diadaptasi untuk pendidikan tingkat tinggi (Ryan, 2015), salah satunya adalah model business canvas. Banyak literatur yang berhubungan dengan model bisnis. Model bisnis ini untuk megkomunikasikan rencana bisnis kedalam strategi dan operasional. Pada tahun 1990-an ketertarikan pada penelitian model bisnis ini mulai tumbuh (Ojasalo & Ojasalo, 2019)

Business Model Canvas adalah sebuah management startegi bisnis yang menggambarkan 6 aktivitas bisnis kedalam 9 elemen. *Business Model Canvas* memberikan step-step yang memfasilitasikan tentang membuat bisnis secara detail.(Osterwalder et al., n.d.) *9 building blocks Model Business Canvas* terdiri dari : *Customer Segments, Value Proportitions, Customer Relationship, Channels, Key Resources, Key Activity, Key Partnership, Cost Structure, dan Revenue Stream.* Perguruan tinggi merupakan salah satu industri jasa dan lembaga strategis dalam

menghasilkan sumber daya manusia yang kompeten dan bermutu. Perkembangan industri pendidikan sangat cepat, sehingga menuntut penyedia jasa untuk selalu membuat strategi sehinga bisa memenangkan persaingan. Business canvas model merupakan salah satu strategi yang bisa menganalisis kekuatan dan kelemahan perguruan tinggi, sehingga dengan adanya business canvas model perguruan tinggi bisa memenangkan persaingan.

Business Model

Salah satu cara dalam melakukan bisnis adalah melalui gagasan model bisnis. Baru-baru ini, (Nielsen & Lund, 2018) membahas penggunaan model bisnis sebagai analogi untuk berinovasi bisnis. (Bukh, 2011) berpendapat bahwa model bisnis adalah kerangka yang berguna untuk menyelaraskan komunikasi dalam konteks pelaporan. Sedangkan (Bukh, 2011)menggambarkan bagaimana model bisnis menjadi bingkai komunikasi antara perusahaan dan investor. Menurut (Zott et al., 2011), kekuatan model bisnis terletak pada penekanan pendekatan holistic tentang bagaimana perusahaan melakukan bisnis dan menjelaskan bahwa memahami sistem aktivitas perusahaan, ini penting untuk dikonseptualisasi dalam model bisnis. Dengan demikian, model bisnis adalah biasanya berfokus pada menjelaskan penciptaan nilai dan penangkapan nilai. Kemampuan untuk mengkomunikasikan nilai sangat penting bagi pengusaha untuk memajukan usaha mereka.

Model bisnis adalah platform yang memungkinkan pilihan strategis untuk menjadi perusahaan yang untung, maka jelas bahwa model bisnis bukan strategi penetapan harga, saluran distribusi baru, teknologi informasi, juga bukan skema kendali mutu dalam pengaturan produksi. Tetapi, sebuah model bisnis berkaitan dengan proposisi nilai dari perusahaan, dan didukung dengan sejumlah parameter dan karakteristik, Model bisnis mencakup banyak arah dan definisi yang berbeda. Namun, satu konsep telah mendapatkan popularitas besar, terutama di kalangan pengusaha, dan itu adalah *Model Business Canvas* (Osterwalder et al., n.d.). Kerangka kerja ini telah ditemukan untuk menawarkan pemahaman pengusaha yang lebih baik tentang penciptaan nilai perusahaan dan penyampaian dengan gagasan analisis proposisi nilai pada model bisnis.

Business Model Canvas

Salah satu cara membingkai strategi bisnis adalah melalui gagasan model bisnis. (Nielsen & Lund, 2018) membahas penggunaan model bisnis sebagai analogi untuk berinovasi bisnis. Demikian pula, (Carlson, 2007) mengidentifikasi dalam buku mereka bagaimana kapabilitas seperti fokus pelanggan, berkomunikasi dan proses penciptaan nilai di perusahaan akan membantu perusahaan dalam meningkatkan nilai bagi pelanggan. (Bukh, 2011) berpendapat bahwa model bisnis adalah kerangka yang berguna untuk menyelaraskan komunikasi dalam pelaporan konteks. Dalam kontribusi selanjutnya, (Bukh, 2011)

menggambarkan bagaimana model bisnis menjadi bingkai komunikasi antara perusahaan dan investor.

Menurut (Zott et al., 2011), kekuatan model bisnis terletak pada penekanan pada pendekatan holistic tentang bagaimana perusahaan melakukan bisnis dan menjelaskan bahwa memahami sistem aktivitas perusahaan penting dalam konseptualisasi model bisnis. Dengan demikian, model bisnis adalah biasanya berfokus pada menjelaskan penciptaan nilai dan penangkapan nilai. Kemampuan untuk mengkomunikasikan nilai sangat penting bagi pengusaha untuk memajukan usaha mereka. Model bisnis mencakup banyak arah dan definisi yang berbeda. Namun, satu konsep telah mendapatkan popularitas besar, terutama di kalangan pengusaha dan itu adalah *Business Model Canvas* (BMC) (Osterwalder et al., n.d.). Kerangka kerja ini telah ditemukan untuk menawarkan kepada pengusaha pemahaman yang lebih baik tentang penciptaan nilai perusahaan dan penyampaian dengan gagasan proposisi nilai di pusat model bisnis analisis. Tujuan penggunaan *Business Model Canvas* dan struktur sembilan bangunannya blok adalah untuk memberi pengguna pemahaman yang jelas tentang keunikan perusahaan. Tujuan *Business Model Canvas* adalah apa yang menjadikannya alat yang berpotensi membantu untuk pengusaha dalam komunikasi mereka (misalnya dengan malaikat bisnis). Selanjutnya, karena kerangka kerja diakui secara luas, kemungkinan investor potensial juga memiliki pengetahuan tentang itu.

Sementara *Business Model Canvas* telah digunakan untuk membingkai model bisnis proses inovasi (Nielsen & Lund, 2018) dan proses desain bisnis lainnya, hingga saat ini kami tidak menemukan bukti empiris dari proses investasi di mana model bisnis kanvas telah digunakan sebagai model mediasi dan fasilitasi.

Business Model Canvas (BMC) diadopsi untuk membantu pengusaha untuk memahami pelanggan mereka, mengelola bisnis mereka dan juga berinovasi. BMC adalah model bisnis sederhana yang harus dipahami dan diperhatikan dalam menjalankan bisnis. BMC yang dikembangkan oleh Osterwalder dan Pigneur berfokus pada Sembilan unsur atau komponen yaitu:

- a. *Customer Segment* adalah masyarakat yang akan menggunakan jasa perusahaan. Segmentasi ini bisa dibagi berdasarkan perilaku, umur, profesi, pendapatan dan wilayah.
- b. *Value Propositions* menggambarkan produk dan layanan yang menciptakan nilai untuk segmen pelanggan tertentu. Value propositions ini dapat mencakup karakteristik dan atribut produk dan layanan.
- c. *Channel* menggambarkan bagaimana perusahaan berkomunikasi dengan dan mencapai segmen pelanggan
- d. *Customer Relationship* mendefinisikan jenis hubungan yang dibangun perusahaan dengan segmen pelanggan yang ditargetkan
- e. *Revenue Streams* mewakili aliran dana yang masuk atau yang dihasilkan perusahaan dari setiap segmen.

- f. *Key Resources* merupakan aset terpenting yang diperlukan untuk membuat model bisnis untuk bekerja.
- g. *Key Activities* menggambarkan apa yang harus dilakukan perusahaan untuk membuat model bisnis pekerjaan, seperti produksi, pemecahan masalah, platform dan aktivitas jaringan.
- h. *Key Partnership* adalah merupakan jaringan pemasok dan mitra yang membuat model bisnis bekerja atau kerja sama antar satu perusahaan dengan perusahaan lain, dengan tujuan untuk penghematan biaya, mengurangi resiko dan lain-lain.
- i. *Cost Structure* menggambarkan semua biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan model bisnis.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan menggunakan studi kasus pada perguruan tinggi X. Menurut Eisenhardt dan Graebner (2007) dalam (Sort & Nielsen, 2018) berpendapat bahwa studi kasus adalah sangat cocok ketika menyelidiki teori dalam konteks baru untuk memberikan wawasan dan berpotensi memperkaya teori dengan kasus-kasus baru. Adapun sumber data yang dipakai dalam penelitian ini ada dua, yaitu sumber data primer dan data sekunder. Sumber data primer didapatkan dari wawancara para pemangku kepentingan pada perguruan tinggi X. Sedangkan sumber data sekunder didapat dari dokumentasi perguruan tinggi, buku, jurnal, internet

dan data lainnya yang menunjang data primer.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data ini menggunakan observasi langsung pada perguruan tinggi yang menjadi objek untuk mendapatkan data primer dan data sekunder. Data primer dan sekunder didapatkan melalui :

- a. Observasi
Merupakan pengumpulan data dengan cara pengamatan langsung pada objek yang sedang diteliti, diamati atau kegiatan yang sedang berlangsung.
- b. Wawancara
Wawancara yang dilakukan peneliti dengan melakukan tanya jawab langsung dengan manajemen atau pimpinan, dosen, karyawan dan mahasiswa yang ada pada perguruan tinggi X.
- c. Dokumentasi
Dokumentasi merupakan data sekunder yang berisi tentang kebijakan, keputusan yang menunjang penelitian ini.

Uji Validitas Data

Penelitian ini menggunakan triangulasi data (triangulasi sumber) untuk menggali data atau informasi dengan menggunakan sumber data yang beragam (berbeda), sehingga data atau informasi yang diperoleh lebih tepat dan valid. Dalam prakteknya, informasi didapatkan dari berbagai narasumber yang terdiri dari pimpinan, mahasiswa, karyawan dan dosen. Informasi lain berasal dari dokumen-dokumen yang

ada serta aktivitas khusus lainnya yang berhubungan dengan penelitian.

Trianggulasi teknik (metode) juga diperlukan untuk menguji validitas data. Teknik ini dilakukan dengan cara membandingkan data yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi dan dokumen. Perbandingan dari ketiganya diharapkan akan memberikan informasi apakah diantara data tersebut terdapat kecocokan atau perbedaan rancangan penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, dan analisis data yang secara nyata dilakukan oleh peneliti, dengan panjang 10-15% dari total panjang artikel. [Times New Roman, 11]

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tantangan terbesar dalam sebuah organisasi adalah mampu merancang model bisnis yang baru dan inovatif. Oleh karena itu peneliti melakukan penelitian ini dengan mengumpulkan data melalui observasi, wawancara dan dokumen untuk membuat model bisnis di universitas dengan menggunakan kerangka pemodelan bisnis yang meliputi sembilan elemen berikut:

a. Customer Segments

Perguruan tinggi X berada pada Kabupaten Bojonegoro Jawa timur yang bertanggung jawab dalam memberikan layanan akademik dan non akademik pada masyarakat. Adapun customer segments yang menjadi target perguruan tinggi tersebut adalah semua masyarakat lulusan dari sekolah menengah atas/kejuruan dan/atau madrasah Aliyah maupun paket kejar C yang ingin meneruskan pada pendidikan tingkat

tinggi. Dalam proses segmentasi ini perguruan tinggi X

b. Value Propositions

Pada unsur ini, ditunjukkan dengan kekuatan nilai yang ditawarkan dan telah menjadi sebuah identitas pada perguruan tinggi tersebut, nilai pada perguruan tinggi X ini secara ekonomis pada lokasi yang strategis yakni berada pertengahan kota, sebagian tenaga pengajar (dosen) yang bersertifikasi dan lulusan doktor, biaya kuliah yang terjangkau dengan berbagai kemudahan dalam metode pembayaran dan suasana kampus yang nyaman, hanya kelemahannya tenaga pengajar belum ada yang memperoleh jabatan guru besar. Adapun fasilitas pembelajaran dan penunjangnya sudah representatif.

c. Channel

Saluran yang selama ini digunakan sebagai sarana informasi adalah website perguruan tinggi X, dan layanan juga sudah menggunakan e-layanan, tetapi kurangnya optimalisasi promosi dalam digital marketing menjadi kelemahan, padahal perguruan tinggi X sudah mempunyai media sosial, tetapi belum dioptimalkan dalam penggunaannya.

d. Customer Relationship

Faktor kekuatan dalam unsur ini yaitu biaya kuliah yang terjangkau serta adanya program beasiswa bagi mahasiswa, selain itu adanya program MBKM yang membuat kerja sama dari berbagai instansi pendidikan dan industri menjadi kekuatan juga pada perguruan tinggi X. Sedangkan yang menjadi ancaman dalam unsur ini yaitu adanya prodi yang sejenis dari perguruan tinggi

yang masih dalam satu wilayah atau kabupaten.

e. Key Activities

Salah satu kekuatan faktor ini ditunjukkan oleh tenaga pengajar yang mumpuni di bidangnya masing-masing, serta peluang ke depan yaitu tenaga pengajar yang terdiri dari praktisi dan ahli di bidangnya. Ancaman dari faktor ini adalah era terobosan inovasi, terutama dalam hal transformasi digital, jika perguruan tinggi X tidak dapat mengikuti perubahan, persaingan akan semakin ketat.

f. Key Resource

Kekuatan analisis faktor ini adalah tersedianya gedung milik Perguruan X sendiri, keberadaan laboratorium untuk menunjang kegiatan kemahasiswaan, perpustakaan berbasis digital untuk menunjang bidang penelitian dan pengabdian kepada masyarakat telah memiliki jurnal pada tingkat nasional yang sudah terindex Sinta. Sedangkan kelemahan yang dirasakan adalah belum adanya mitra kelas dunia yang bisa diajak untuk berkolaborasi dalam bidang tridharma

g. Cost Structure

Kekuatan faktor ini adalah memiliki pendanaan bulanan yang dapat diprediksi, seperti biaya operasional listrik, telepon, air, gaji staf, biaya bahan bakar transportasi. Sedangkan kelemahannya adalah alokasi anggaran untuk promosi perlu ditingkatkan sehingga bisa menarik mahasiswa baru lebih banyak lagi.

h. Revenue Stream

Unsur ini mempunyai kekuatan bahwa yayasan mendukung penuh seluruh biaya pendanaan yang ada pada

perguruan tinggi X, tetapi kelemahannya pendapatan utama masih dari mahasiswa saja, belum ada pendanaan pendamping yang akan menopang berjalannya perguruan tinggi ini.

Informasi ilmiah terkini dan sumber daya manusia yang kompeten di bidangnya. Peluang kerjasama dengan industri terkait sangat terbuka lebar, seiring dengan meningkatnya kebutuhan tenaga profesional di bidang teknologi informasi.

i. Key Partnership

Faktor kekuatan pada unsur ini yaitu kerjasama dengan perguruan tinggi swasta yang telah maju, untuk kegiatan merdeka belajar dan kampus merdeka.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil observasi business model canvas pada perguruan tinggi X, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa perguruan tinggi X kegiatan utama untuk melayani pendidikan tinggi bagi masyarakat melalui proses akademik dan nonakademik, dengan customer segments yang dilayani semua masyarakat yang telah lulus dari sekolah menengah atas, kejuruan, atau Aliyah dan/atau paket kerja C. Adapun Jenis hubungan yang dibangun oleh perguruan tinggi X dengan customernya menggunakan pola hubungan didasarkan pada interaksi manusia. Sumber daya kunci yang dimiliki oleh perguruan tinggi X yakni, dosen, tenaga kependidikan dan sarana prasarana. Sedangkan biaya yang paling besar adalah biaya sumber daya manusia dan operasional dengan pemasukan terbanyak dari mahasiswa.

DAFTAR RUJUKAN

- Asif, M., & Raouf, A. (2013). Setting the course for quality assurance in higher education. *Quality and Quantity*, 47(4), 2009–2024. <https://doi.org/10.1007/s11135-011-9639-2>.
- Bukh, N. (2011). What constitutes a business model: the perception of financial analysts. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 8(3), 256–271.
- Carlson, W. (2007). Book Reviews What Customers Want into Shareholder Value. *Journal of Product Innovation Management*, 24(5), 502–503. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1540-5885.2007.00266.x>.
- Daly, P. (2017). Business apprenticeship: a viable business model in management education. *Journal of Management Development*, 36(6), 734–742. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2015-0148>.
- Fred, D. (2011). Strategic Management. In *Strategic Management* (12th ed.). https://books.google.co.id/books?id=D9_YDwAAQBAJ&pg=PA369&lpg=PA369&dq=Prawirohardjo,+Sarwono.+2010.+Buku+Acuan+Nasional+Pelayanan+Kesehatan++Maternal+dan+Neonatal.+Jakarta+:+PT+Bina+Pustaka+Sarwono+Prawirohardjo.&source=bl&ots=riWNmMFyEq&sig=ACfU3U0HyN3I.
- Hastomo, W., Rasdi Rere, L., Soegijanto, dan, Ahmad Dahlan Jakarta Jl Ir Juanda No, I. H., & Selatan, T. (2020). Pendekatan

- Bisnis Model Canvas Untuk Kampus Berkelanjutan. *Seminar Nasional Teknologi Informasi Dan Komunikasi STI&K (SeNTIK)*, 4(1).
- Nielsen, C., & Lund, M. (2018). An Introduction to Business Models. *SSRN Electronic Journal*, March 2015. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2579454>.
- Ojasalo, J., & Ojasalo, K. (2019). Service Logic Business Model Canvas for Lean Development of SMEs and Start-Ups. In *Sustainable Business* (Issue March). <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-9615-8.ch020>.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., & Movement, T. (n.d.). *Osterwalder and Pigneur 2004 business_model_generation*.
- Ryan. (2015). *How Critical Is Critical Thinking?* 65–70. <https://doi.org/10.1177/0027432114544376>.
- Sort, J. C., & Nielsen, C. (2018). Using the business model canvas to improve investment processes. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 20(1), 10–33. <https://doi.org/10.1108/JRME-11-2016-0048>.
- Tjiptono, F. (2011). *Service Management Mewujudkan Layanan Prima* (2nd ed.). Andi Offset.
- Wardhanie, A. P., & Kumalawati, D. (2018). Analisis business model canvas pada perpustakaan Institut Bisnis dan Informatika Stikom Surabaya dalam meningkatkan kualitas perguruan tinggi. *Berkala Ilmu Perpustakaan Dan Informasi*, 14(2), 124. <https://doi.org/10.22146/bip.32247>.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042. <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>

