

Evaluasi Business Model Canvas Dalam Pengembangan Model Bisnis B2B Dari Basis Konsumen B2C Pada Perusahaan Jasa

Usman Efendi, Hilda Yunita Wono*, Eric Harianto

Universitas Ciputra Surabaya, Indonesia

Email: hilda.yunita@ciputra.ac.id*

Abstrak:

PT KGI harus berubah untuk tetap kompetitif karena persaingan yang semakin ketat di industri pelatihan dan sertifikasi alat berat di Indonesia. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh kebutuhan strategis PT KGI untuk bertransformasi dari model bisnis business-to-consumer (B2C) ke business-to-business (B2B) guna menghadapi pasar yang semakin kompleks. Tujuan penelitian ini adalah mengevaluasi business model canvas (BMC) yang mencakup elemen pelanggan, saluran distribusi, hubungan dengan pelanggan, proposisi nilai, sumber pendapatan, sumber daya utama, aktivitas utama, kolaborasi, dan struktur biaya, kemudian mengidentifikasi celah untuk pengembangan model bisnis B2B. Penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan metode wawancara terstruktur yang dilakukan selama tiga bulan dari Maret hingga Juni 2025, melibatkan enam informan utama dari internal perusahaan serta perwakilan pelanggan dan regulator. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pengembangan B2B tidak hanya mencakup perubahan layanan, tetapi juga restrukturisasi segmen pelanggan, proposisi nilai, saluran distribusi, relasi pelanggan, serta efisiensi lintas departemen. Temuan penelitian ini menyoroti pentingnya pendekatan value-driven dan kolaborasi strategis dalam transformasi model bisnis, dimana rekomendasi yang dihasilkan dapat diadopsi oleh perusahaan jasa sejenis yang ingin melakukan pivoting dari B2C ke B2B. Bagi akademisi, penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan teori business model canvas dalam konteks transformasi digital di industri jasa profesional. Transformasi ini terbukti mampu meningkatkan profitabilitas dan keberlanjutan bisnis di masa depan.

Kata kunci: BMC, PJK3, B2B, Training, Certification

Abstract:

PT KGI must change to remain competitive due to the increasingly fierce competition in the heavy equipment training and certification industry in Indonesia. This research is motivated by PT KGI's strategic need to transform from a business-to-consumer (B2C) to business-to-business (B2B) business model to face an increasingly complex market. The purpose of this study is to evaluate the business model canvas (BMC) including customer elements, distribution channels, relationships with customers, value propositions, revenue sources, key resources, key activities, collaborations, and existing cost structures and then identify gaps for B2B business model development. The research uses a qualitative descriptive approach with a structured interview method conducted over three months from March to June 2025, involving six main informants from the company as well as customer and regulator representatives. The results show that B2B development strategy includes not only service changes, but also restructuring of customer segments, value propositions, distribution channels, customer relationships, and cross-departmental efficiency. These findings highlight the importance of value-driven approach and strategic collaborations in business model transformation, where the generated recommendations can be adopted by similar service companies seeking to pivot from B2C to B2B. For academics, this research contributes to the development of business model canvas theory in the context of digital transformation in professional service industries. This transformation proves capable of increasing profitability and business sustainability in the future.

Keywords: BMC, PJK3, B2B, Training, Certification



PENDAHULUAN

Perusahaan harus mengubah model bisnis mereka untuk memenuhi harapan pelanggan dengan cara yang lebih efisien, mudah, dan berkelanjutan (Kumar et al., 2018). Menurut tren data pertumbuhan industri manufaktur 2011-2024 yang ditunjukkan pada gambar 1 cenderung tetap stabil kecuali saat pandemic tahun 2020. Selain itu seiring dengan stabilisasi ekonomi, kenaikan harga komoditas, dan keberlanjutan inisiatif strategis pemerintah pusat, industri alat berat pun di indonesia diperkirakan akan pulih secara bertahap pada tahun 2025 (Dionisio, 2024). Oleh karena itu perusahaan yang terlibat dengan dua sektor industri ini harus mampu agile untuk tetap bertahan salah satunya perusahaan jasa kesehatan dan keselamatan kerja (PJK3). Dengan kata lain semua industri harus membuat organisasi yang ramping menggunakan konsep lean startup agar mereka dapat mengoptimalkan sumber daya mereka dan tetap kompetitif (Harianto & Soenardi, 2022).



Gambar 1: Tren Data Pertumbuhan Industri Manufaktur 2011-2024

Sumber: Data Industri Research

PT KGI) adalah salah satu perusahaan jasa K3 dalam lima tahun terakhir dari data internal PT KGI yang dilampirkan pada gambar 2 terlihat adanya kenaikan dan perbedaan yang signifikan antara jumlah peserta training dari publik (B2C) sekitar 76%, dan dari perusahaan sekitar 24%. Dari data tersebut PT KGI yang selama ini mengandalkan model bisnis business-to-consumer (B2B) untuk mencapai pasar menghadapi tantangan untuk tetap kompetitif dalam lingkungan bisnis yang dinamis ini. Karena salah satu kelemahan model bisnis ke konsumen (B2C) adalah tingkat persaingan yang tinggi, perubahan permintaan pasar yang sangat cepat, dan keharusan untuk terus mengembangkan strategi pemasaran untuk tetap menarik pelanggan (Saputro, 2020). Akibatnya, loyalitas pelanggan cenderung rendah karena mudah berpindah kepada perusahaan lain yang lebih menarik (Pfoertsch et al., 2007). Dalam konteks ini, business model canvas (BMC) seperti yang dipopulerkan oleh (Osterwalder & Pigneur, 2009) menjadi kerangka penting untuk memetakan ulang bagaimana perusahaan menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai bagi pelanggannya.



Gambar 2: Data Peserta Training PT KGI dari tahun 2020-2024

Sumber: Data Dokumen PT KGI

Berdasarkan fenomena di atas, penelitian ini dilakukan untuk mengevaluasi model bisnis PT KGI, mengidentifikasi celah yang ada, serta memberikan rekomendasi pengembangan model B2B yang lebih kompetitif.

Masalah yang dirumuskan untuk riset ini adalah menganalisa bagaimana Business Model Canvas PT KGI. Tujuan Penelitian: Melakukan evaluasi Business Model Canvas PT KGI dan mengidentifikasi area inovasi mana untuk pengembangan model B2B juga dapat memberikan usulan strategis dalam rangka memperkuat daya saing PT KGI di pasar yang sangat kompetitif. Manfaat Penelitian: Harapan dilakukan riset ini dapat membantu meningkatkan profitabilitas PT KGI dari konsumen B2B dengan merealisasikan konsep yang telah direkomendasikan. Selain itu juga dapat memberikan manfaat literasi dalam dunia pendidikan di Indonesia.

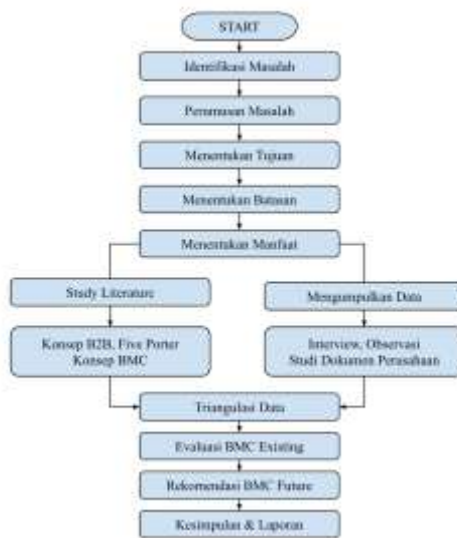
METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan fokus pada evaluasi Business Model Canvas dalam transformasi model bisnis B2C ke B2B di PT KGI, sebuah Perusahaan Jasa Kesehatan dan Keselamatan Kerja (PJK3) di Bekasi. Pengumpulan data dilakukan selama periode Maret-Juni 2025 melalui wawancara mendalam terhadap sembilan informan yang dipilih secara purposive, terdiri dari direktur, manajer, perwakilan pelanggan, asosiasi PJK3, dan dinas ketenagakerjaan, didukung oleh studi dokumentasi dan kepustakaan.

Validitas data diuji melalui triangulasi sumber dan metode dengan langkah sistematis: pengumpulan data primer dan sekunder, analisis tematik, interpretasi hasil, dan validasi temuan dengan informan. Pendekatan ini menjamin kredibilitas penelitian sekaligus memberikan pemahaman komprehensif tentang penerapan BMC dalam pengembangan model bisnis B2B pada sektor jasa K3.

Langkah-langkah Penelitian

Suatu bagan yang menggambarkan langkah-langkah penelitian dari awal hingga akhir digunakan sebagai referensi selama proses (Dhiya Ulhaq & Nurhasanah, 2022). Berikut langkah langkah yang dilakukan dalam penelitian ini:



Gambar 3: Langkah-langkah Penelitian

Pengujian studi ini dilakukan dengan metode triangulasi data. Untuk triangulasi data dalam penelitian ini, berikut langkah-langkah yang akan diambil:

- 1) Menentukan tujuan apa yang ingin dicapai, dalam hal ini pemahaman tentang bagaimana Business Model Canvas dapat diterapkan dalam hubungan bisnis antara bisnis dan konsumen (B2B).
- 2) Metode Pengumpulan Sumber Data: ada dua sumber data yaitu Data Primer dengan Melakukan wawancara dan kuesioner. Data sekunder didapatkan dengan Mencari informasi tentang Business Model Canvas, model bisnis B2B, dan tren pasar dalam industri jasa dari buku, jurnal, dan laporan industri.
- 3) Analisis Data: Mengidentifikasi pola dan tema dari wawancara dan kuesioner melalui analisis tematik, yang membantu memahami persepsi dan pengalaman yang beragam.
- 4) Interpretasi hasil: Untuk mendapatkan gambaran menyeluruh tentang evaluasi Business Model Canvas, menggabungkan hasil analisis dari semua sumber. Kemudian dikaji kembali tentang temuan tersebut mendukung atau bertentangan dengan literatur yang ada.
- 5) Validasi Temuan: Untuk memastikan interpretasi data yang tepat, pengecekan kembali dilakukan dengan para Informan.

Dengan melakukan langkah-langkah ini akan dapat secara efektif menerapkan triangulasi data dalam penelitian kualitatif. Ini akan meningkatkan validitas dan keandalan hasil penelitian mengenai evaluasi Business Model Canvas dalam mengembangkan model bisnis B2B.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Transformasi Model B2C ke B2B PT KGI

Temuan & Pembahasan

Hasil melakukan interview yang mendalam dengan para informan yang dilakukan menggunakan kerangka Business Model Canvas, menemukan bahwa PT KGI beroperasi sejak tahun 2017 yang berdomisili di Kabupaten Bekasi, Jawa barat. Bergerak dibidang

training sertifikasi K3 Alat berat dan terdaftar sebagai Perusahaan Jasa K3 (PJK3) di kementerian tenaga kerja republik Indonesia, selama ini Perusahaan berfokus pada pelanggan individu seperti para pencari kerja dan personal pekerja yang membutuhkan sertifikasi kompetensi untuk meningkatkan daya saing mereka secara individu hal ini dapat dilihat pada laporan data peserta training PT KGI dari tahun 2020 sampai dengan tahun 2024 memiliki perbedaan yang sangat signifikan antara peserta B2C dengan peserta dari Perusahaan B2B.

Penelitian ini menemukan pula bahwa PT KGI berpeluang besar untuk meningkatkan jumlah segment pelanggannya dengan menargetkan Perusahaan manufaktur, Logistik, Transportasi, pertambangan hingga pebisnis ritel seperti Indomaret dan Alfamart akan tetapi perlu effort yang besar. Temuan ini sesuai dengan teori dari Ramadhani et al (2024) dan Ratnasari et al (2025) yang memfokuskan bahwa dalam menjangkau pelanggan B2B memerlukan komitmen yang lama, komunikasi yang intens serta pendekatan inovasi yang lebih kolaboratif antar organisasi.

Hasil perbandingan literatur antara B2B dan B2C yang dikemukakan oleh Pfoertsch et al (2007) Menjelaskan bahwa model bisnis dengan segmen pelanggan B2B membutuhkan proses yang panjang, hubungan dua arah, keputusan yang masuk akal, dan berfokus pada problem solution, hal ini bertolak belakang dengan model B2C yang cenderung pengambilan keputusan secara emosional dan impulsif. Oleh karena demikian maka PT KGI harus mencoba strategi yang signifikan dalam mendesain bisnisnya. Jika sebelumnya menggunakan pemasaran secara massal kepada para individu, saat ini jika PT KGI ingin bertransformasi menjadi B2B harus mampu menggali keinginan perusahaan klien, membuat strategi khusus untuk mendatangkan nilai tambah yang berdampak bagi langsung pada produktivitas perusahaan pelanggan dan keselamatan operasional proses produksi mereka.

1. Rekomendasi

Hal utama yang harus dilakukan oleh PT KGI diantaranya:

- 1) Melakukan pemetaan ulang customer segmen B2B dengan menganalisa problem-problem spesifik yang ditemukan pada pelanggan B2B setiap sektor industri karena berbagai sektor akan beragam pula permasalahan yang terjadi, seperti kebutuhan training yang khusus karena kebutuhan standar ISO dan audit keselamatan kerja.
- 2) Membentuk tim khusus untuk strategi marketing menangani akun B2B diantaranya penguatan skill komunikasi, pendekatan kepada calon pelanggan, kemampuan negosiasi dan manajemen relasi jangka Panjang.
- 3) Memperbesar channel hubungan marketing profesional misalnya melalui media sosial linkedin, webinar Industri, dan Komunitas HR supaya entitas industri mengenali reputasi PT KGI sebagai mitra yang tepat bukan hanya vendor pelatihan. Selain itu berdasarkan teori Teruna et al (2022) Menekankan pentingnya kerja lintas antar bagian untuk keberlanjutan layanan, itu artinya PT KGI harus menyiapkan strategi operasional yang lebih efisien dan kolaboratif. Hal ini bisa dilakukan dalam digitalisasi, penguatan antar departemen. Diversifikasi layanan juga bisa menjadi nilai tambah bagi perusahaan yang menargetkan B2B hal ini dilakukan untuk meningkatkan revenue stream. Dengan demikian transformasi PT KGI dari B2C ke B2B bukan hanya sebagai penyesuaian saja tetapi sebagai strategi baru menuju perusahaan yang sustain berjangka panjang.

2. Analisis Porter PT KGI

Temuan

Dari hasil kuesioner analisis Five Porter yang disebar kepada para informan yaitu karyawan PT KGI, Perusahaan jasa K3 perwakilan dari Asosiasi PJK3 serta pemangku kebijakan Kemenaker Republik Indonesia. Berikut ini hasil triangulasi data.

Tabel 1. Temuan Hasil Triangulasi Data Analisis Five Porter

Elemen Porter	Interpretasi (Resume)
Ancaman pendatang baru	Informan mayoritas menyebutkan bahwa tingkat ancaman masuknya pebisnis baru di industri jasa K3 rendah karena terhambat akan regulasi yang ketat, modal yang besar, dan penyiapan tenaga ahli yang prosesnya sangat panjang.
Kekuatan Tawar Pemasok	Daya tawar supplier sangat tinggi terutama dari lembaga penerbitan regulator pemerintah, trainer dan instruktur yang mahal, dan dari vendor penyedia fasilitas pelatihan alat berat sangat mahal.
Kekuatan Tawar Pembeli	Kekuatan tawar menawar pelanggan sangat tinggi, menuntut harga yang murah, tapi meminta layanan yang lebih dan tuntutan fleksibel mengikuti keinginan pelanggan.
Ancaman Produk Pengganti	Adanya produk pengganti saat ini terbatas atau rendah ancamannya karena lisensi K3 berbasis regulasi, tetapi tren pelatihan online dan munculnya teknologi berbasis AI, seperti robot yang akan menggantikan manusia, hal ini cukup menjadi perhatian perusahaan jasa K3.
Persaingan antar Industri	Persaingan industri jasa K3 sangat ketat, faktor reputasi, harga yang kompetitif, inovasi, dan jaringan menjadi faktor utama dalam kompetisi antar perusahaan.

Sumber: Data Diolah, 2025

Pembahasan Analisis Five Porter

1) Ancaman pendatang baru (Threat New Entrants) Low

Hasil triangulasi kuesioner para informan mayoritas menilai masuknya pemain baru di bisnis ini sangat sulit selaras dengan analisis dari (Arnas et al., 2024). Merujuk teori Porter (1990) bahwa ancaman pebisnis baru dalam industri yang sama salah satu kekuatan yang akan mempengaruhi revenue perusahaan, dalam konteks PT KGI hambatan yang menahan pendatang baru untuk masuk seperti regulasi, modal yang mahal serta proses penerbitan SKP (surat keputusan penunjukan) perusahaan jasa K3 yang cukup lama menjadi barrier tersendiri bagi pemain lama. Meskipun PT KGI berada pada posisi nyaman namun potensi tantangan bisa muncul dari pendatang baru tetap saja ada, oleh karena itu sangat penting PT KGI menjaga kualitas layanan dan diferensiasi produk gunaantisipasi ancaman dari pendatang baru ini.

2) Kekuatan tawar pemasok (Bargaining Power of Suppliers) High

Porter (1990) Supplier yang mahal akan mempengaruhi kualitas, biaya, dan proses operasional produksi. Dalam riset ini menemukan bahwa kekuatan supplier sangat kuat terutama pada lembaga pemerintah sesuai dengan temuan (Aisyah, 2023). Daya tawar ini muncul karena sifat layanan yang spesifik, wajib diikuti karena berhubungan dengan regulasi pemerintah, ketergantungan akan regulasi pemerintah ini menjadikan harga atau biaya operasional pada PT KGI menjadi semakin mahal. Dibutuhkan keterampilan dan Analisa strategi yang kuat dalam menghadapi situasi ini.

3) Kekuatan tawar pembeli (Bargaining power of buyers) High

Porter (1990) menyebutkan kekuatan pembeli akan muncul jika memiliki banyak pilihan karena mampu membandingkan dengan layanan sejenis untuk mendapat nilai terbaik. Hasil dari temuan bahwa pelanggan sering minta harga diskon yang kompetitif, waktu yang fleksibel dan kualitas yang bagus selaras dengan riset (Tosida et al., 2017). Sebagai perusahaan jasa K3 PT KGI mendapat tekanan selain dari harga yang bersaing tetapi juga dituntut menawarkan nilai tambah yang berbeda dengan Perusahaan lain. Ketika negosiasi dengan pembeli memfokuskan pada strategi bundling dan meningkatkan kualitas pengalaman layanan sehingga loyalitas klien terbangun sehingga sensitivitas harga menjadi tidak masalah jika pelanggan sudah nyaman hal ini bisa memperkuat posisi yang lebih stabil pada pasar B2B.

4) Ancaman produk pengganti (Threat of Substitutes) High

Porter (1990) Menjelaskan bahwa tekanan pada perusahaan eksisting akan semakin besar jika produk pengganti semakin mudah untuk masuk, hasil penelitian pada PT KGI sebagai perusahaan jasa K3 menunjukkan bahwa pengganti produk pada bisnis ini lebih dominan pada kehadiran teknologi AI yang menggantikan operator alat berat yang secara otomatis akan tidak membutuhkan kompetensi manusia. Sejalan dengan teori Satrio et al (2018) bahwa Produk pengganti adalah alternatif memberikan fungsi serupa. Jadi walaupun lisensi resmi menjadi benteng kuat bagi PT KGI, tren digitalisasi melemahkan para pebisnis lisensi jasa K3. Oleh karenanya para pebisnis ini sangat penting untuk uptodate akan perkembangan teknologi digital. Sehingga jika muncul produk pengganti maka bisnis inti akan segera menyesuaikan.

5) Persaingan antar kompetitor (Rivalry of Competitor) High

Rivalitas sesama perusahaan jasa K3 menurut teori Porter (1990) merupakan kekuatan utama yang menentukan laba Perusahaan jika perkembangan industri ini melambat. Hasil triangulasi data elemen ini menunjukkan bahwa rivalitas antar Perusahaan di bisnis ini sangat tinggi yang mendorong faktor ini adalah harga, reputasi, inovasi serta kekuatan jaringan kolaborasi sejalan dalam studi (Limantoro & Mustamu, 2018). PT KGI tidak hanya berkompetisi dengan industri yang sama, tetapi kemungkinan potensi tantangan pendatang baru.

Rekomendasi Implikasi Strategis PT KGI

1) Inovasi dan Diversifikasi Layanan Digital

Hasil temuan riset memberikan fakta bahwa ancaman pengganti saat ini belum terlalu dominan, akan tetapi kemunculan pelatihan daring dan teknologi AI yang akan menggantikan tugas manusia mulai menguat. Merujuk teori Porter (1990) dan teori Satrio et al (2018) PT KGI harus segera mengembangkan inovasi layanan berbasis digital seperti e-learning, modul pelatihan berbasis platform dan produk digital lainnya. Cara ini sebagai langkah awal untukantisipasi industri digital yang semakin pesat selain itu sebagai persiapan inovasi bisnis baru jika produk jasa lisensi hilang tergantikan oleh otomatisasi robot sekaligus agar bisnis PT KGI tetap sustain.

2) Diferensiasi dan nilai tambah klien B2B

Daya tawar pembeli yang tinggi menuntut PT KGI untuk keluar dari persaingan harga yang mematikan, akan tetapi menawarkan layanan bisnis yang sulit ditiru oleh pesaing, hal ini

sesuai dengan risetnya (Tosida et al., 2017). Perusahaan seharusnya mengembangkan produk bundling dengan memberikan layanan yang unggul sehingga memperkuat loyalitas dampaknya akan mengurangi permintaan turun harga yang signifikan.

3) Melebarkan jaringan strategis & branding digital

Untuk siap melawan intensitas kompetisi yang ketat seperti yang dijelaskan Limantoro & Mustamu (2018) PT KGI direkomendasikan untuk memperlebar jaringan kolaborasi dengan asosiasi industri, komunitas HR, dan forum-forum B2B. Disisi lain perusahaan membranding diri dengan media sosial dan digital profesional seperti linkedIn yang diharapkan mampu mempertajam visibilitas brand dan reputasi sebagai Perusahaan penyedia Jasa K3.

3. Analisis dan Evaluasi BMC

Temuan

Evaluasi Sembilan Blok BMC pada PT KGI hasil dari triangulasi sejalan dengan teori risetnya (Rita Fiantika et al., 2022) yaitu berupa apa yang dialami oleh subjek penelitian, seperti perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan sebagainya, yang secara komprehensif dijelaskan dengan kata-kata.

Tabel 2. Temuan Hasil Triangulasi Data Interview BMC

Blok BMC	Deskripsi Interpretasi
<i>Customer Segments</i>	Dominan PT KGI menasar segmen B2C dengan target perorangan, saat ini akan menasar segmen B2B PT KGI, industri yang memiliki alat berat industri manufaktur, logistik, rental forklift, retail pergudangan/warehouse, distributor alat berat.
<i>Value Propositions</i>	Performance: 4 batch/bulan 120 peserta, 2 unit forklift, 16 jam kursus, 2 shift; accessibility: data alumni, branding; legalitas resmi negara; customize: request jadwal jika ritik; redirection: asli, sesuai regulasi, design training: interaktif dan kekinian.
<i>Channels</i>	Direct: sales visit, medsos, website, email. Indirect: komunitas alumni, affiliate marketing.
<i>Customer Relationships</i>	Longterm: visit, follow up negotiation, customer service. Community: komunitas alumni, event berkala.
<i>Revenue Streams</i>	Kursus forklift, biaya training sertifikasi, dan resertifikasi.
<i>Key Resources</i>	Physic: office, workshop, forklift, kendaraan. Human: 10 mitra, 5 sim affiliate, 2 tim trainer. Intelektual: sdp kemnaker, instruktur & trainer, ahli K3. Production: training, kursus. Administrasi: pengiriman sertifikat, pengadaan.
<i>Key Activities</i>	Sales & marketing: penawaran harga, visual, buat konten. Human capital: pengelolaan sd m, dan pelanggan.
<i>Key Partnerships</i>	Mitra utang: Kemnaker, banking, asosiasi, vendor, umkm, outsourcing, komunitas, kampus, sekolah, csr.
<i>Cost Structure</i>	Fixed cost: gaji, listrik, air, gedung, sewa workshop, perawatan forklift, biaya trainer, promosi, pulsa. Variable cost: PNBP, konsumsi training, bahan bakar.

Sumber: Data Diolah, 2025

Analisa dan Pembahasan

1) Customer Segment

Data tabel 5 Menunjukan bahwa PT KGI saat dievaluasi berfokus pada segmen B2C perorangan atau individu. Menurut studi Qastharin (2018) segmen pelanggan adalah kelompok pelanggan yang dipilih oleh entitas bisnis untuk dilayani. Sedangkan menurut jurnal Adiana et

al (2018) pelanggan dapat dikategorikan berdasarkan frekuensi dan nilai transaksi yang pada akhirnya membantu pebisnis untuk menyesuaikan value yang akan diberikan sesuai dengan kebutuhan spesifik. Dalam konteks pelanggan PT KGI transformasi dari B2C menjadi B2B hal ini menjadi penting mengingat value yang akan diberikan berbeda sehingga perlu ada skala prioritas dan spesifik mana yang akan disajikan untuk para pelanggan agar mendukung pertumbuhan bisnis B2B secara kompetitif.

2) Value Propositions

Value proposition dalam table 5 menunjukkan PT KGI memiliki branding legalitas yang resmi, waktu yang fleksibel, Design training kekinian, serta akses data alumni yang mudah hal ini sesuai dengan hasil riset Setiawan et al (2021) yang menyebutkan bahwa value proposition adalah produk barang atau jasa yang dapat dilihat oleh sudut pandang pelanggan menunjukkan kelebihan dan kekurangannya. Menurut Ongliani et al (2018) pula menyatakan Value proposition akan muncul jika Perusahaan mampu mendefinisikan jobs, pain dan gains dari pelanggan. Diah et al (2023) menambahkan elemen fungsional dan emosional jika disatukan akan membangun sebuah persepsi pada pelanggan bahwa bukan sekedar slogan tetapi bukti nyata dilapangan. Dalam konteks pendekatan PT KGI yang bertransformasi meraih customer B2B value fungsional dan rasional, inovasi layanan, menurunkan resiko dan keselarasan dengan kebutuhan industri B2B sangat penting tetapi belum ditemukan secara spesifik sehingga perlu penataan ulang kembali.

3) Channels

Hasil triangulasi PT KGI memanfaatkan dua pendekatan channel yaitu direct channel: melalui sales kunjungan, media sosial, website dan email. Indirect channel: komunitas dan affiliate marketing. Sejalan dengan penelitian Sparviero (2019)) konsep channel merupakan alat penghubung antar perusahaan dan pelanggan maupun yang menerima nilai lainnya. Sukarno et al (2021) menyarankan pentingnya memanfaatkan indirect channel melalui kemitraan agar jangkauan pasar lebih luas. Dalam hal direct channel Rahnjen Wijayadne et al (2021) dan Hidayah et al (2023) keduanya menekankan pentingnya penggunaan digitalisasi. Dalam hal ini perusahaan perlu memperkuat channel digital B2B linkedin dan memperkuat pada basis komunitas. Dengan perpaduan ini PT KGI akan mampu meneruskan valuenya secara efisien dan terukur dengan menjangkau lebih banyak pelanggan dari kelas B2B.

4) Customer relationships

Hasil wawancara menunjukkan PT KGI menjaga hubungan jangka panjang dengan pelanggan dengan melakukan kunjungan, follow up, negosiasi, hingga membangun komunitas yang aktif. Cara ini dilakukan dalam rangka mendukung tujuan utama customer relationship menjaga pelanggan lama sekaligus menjaga loyalitas yang berkesinambungan (Maradita & Aprirachman, 2024). Penelitian dari Makkulau et al., (2017) menegaskan hubungan dengan pelanggan diperkuat dengan sistem teknologi digital karena pertemuan tatap muka akan terbatas waktu dan tempat. Dalam hal implementasi PT KGI bisa juga melakukan pendekatan sesuai dengan teori Widyastuti et al (2023) dan Firdausi (2023) menggunakan media sosial dan whatsapp untuk menciptakan komunikasi yang responsif dan intens terutama tujuan dalam menjangkau pasar B2B. Selain itu menurut Kusumawati & Mulyani (2024) PT KGI dapat

melakukan program reward, referral alumni, atau pemberian promo khusus yang dapat memperkuat keterikatan emosional sehingga dapat meningkatkan order yang berulang.

5) Revenue Streams

Hasil triangulasi wawancara PT KGI mendapatkan penghasilan utama dari biaya kursus, training serta sertifikasi operator forklift. Model ini menunjukkan karakter revenue stream yang berulang sangat penting dalam hal mempertahankan arus kas dan keuntungan jangka panjang. Dalam jurnalnya Setiawan (2023) menerangkan bahwa pendapatan meliputi berbagai cara seperti penjualan langsung, sewa, komisi hingga lisensi. Dalam hal PT KGI pendekatan ini dapat diperluas dengan layanan tambahan lainnya seperti konsultasi K3, Pelatihan Inhouse hingga bundling sertifikasi ini memperluas jangkauan pasar B2B. Menurut Fadli et al (2023) revenue stream akan membantu entitas bisnis dalam menentukan target pasar, harga, dan menghitung BEP lebih spesifik. Jika mencontoh temuan Sentosa et al (2023) penggunaan media sosial dan kerja sama branding juga dapat mendatangkan pemasukan yang baru, maka PT KGI perlu terus mengembangkan dalam kapasitas meningkatkan finansial.

6) Key Resources

PT KGI memiliki sumber daya pokok yaitu fisik : forklift, workshop, gedung kantor. Sumber daya manusia tim dan instruktur. Intelektual surat penunjukan perusahaan jasa K3 dan brand PT KGI yang mulai dikenal sebagai penyedia pelatihan alat berat terpercaya. Temuan ini selaras dengan pandangan Reza & Noviansyah, (2024) bahwa key resources merupakan aset penting dalam menciptakan proporsi nilai yang diberikan kepada pelanggan untuk mempertahankan keberlanjutan operasional bisnis. Menurut Febrilia et al (2022) kombinasi sumber daya fisik, manusia dan intelektual merupakan modal utama kesuksesan dalam bisnis jasa. (Ginting et al., 2019) dalam bisnis perusahaan jasa K3 sumber daya, intelektual, keahlian trainer dan instruktur merupakan keunggulan strategis dalam persaingan memenangkan di bisnis ini. Oleh karena itu PT KGI perlu meningkatkan key resources ini termasuk memperkuat infrastruktur digital dalam menjangkau layanan B2B saat ini.

7) Key Activities

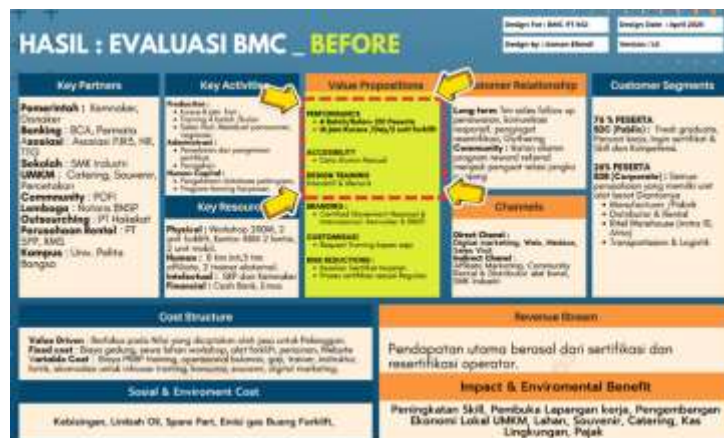
Hasil wawancara aktivitas kunci dari PT KGI adalah meliputi kunjungan sales, pembuatan penawaran, pelaksanaan training, pengiriman sertifikat, hingga membuat konten edukatif di media sosial. Aktivitas tersebut sesuai dengan definisi dari Pellegrini (2021), yang menjelaskan bahwa key activities merupakan inti dari operasional bisnis dalam memberikan value proposition kepada pelanggan. Dalam konteks PT KGI sebagai perusahaan jasa K3 aktivitas kunci ini sangat krusial dalam menjamin kualitas dan keberlanjutan layanan. Dalam temuan Fitriyanti (2020) platform digital dalam menjaga kelangsungan bisnis. Prasetyo et al (2018) Menambahkan perlu memperkuat SOP dan kerjasama dengan pihak luar sehingga PT KGI dapat menyesuaikan aktivitas kuncinya dengan tren B2B, SOP yang terstruktur, digitalisasi pelatihan dan integrasi saluran komunikasi pelanggan.

8) Key Partnerships

Hasil wawancara menunjukkan PT KGI melibatkan kemitraan dengan berbagai pihak kemenaker, supplier, asosiasi, alumni hal ini dilakukan untuk memperluas akses pasar dan memperkuat daya saing. Pentingnya kolaborasi antar pemangku kepentingan untuk menciptakan nilai bersama dan mengatasi keterbatasan perusahaan (Bachmann et al., 2025).

9) Cost Structure

Dari Analisa penjelasan diatas jika masukan kedalam framework BMC seperti gambar dibawah ini



Sumber: Diolah, 2025

Dari hasil temuan wawancara dibuat data triangulasi dan interpretasi kemudian dilakukan Analisa dipadukan dengan berbagai temuan literatur yang ada sehingga menghasilkan sebuah Kesimpulan framework BMC eksisting bisnis model yang di jalan pada PT KGI. Hal ini dijadikan dasar untuk membuat rekomendasi strategis dalam menyusun framework BMC yang baru pada setiap blok, hasilnya sebagai berikut.

PT KGI memperlebar pasar dari B2C ke B2B dengan fokus pada perusahaan pengguna alat berat, manufaktur, logistik, rental dan ritel serta pergudangan. Segmen yang baru digarap adalah lembaga csr perusahaan. Segmentasi ini memungkinkan kebutuhan yang spesifik dari

klien. Pemetaan ini menurut literasi Qastharin (2018) sebagai pondasi strategi diferensiasi efektif dalam model pengembangan bmc.

2) Value Propositions

PT KGI kini harus memperkuat aktivitas training dengan interaktif kekinian misalnya ditambahkan board game training, kenyamanan peserta dengan menyediakan mess peserta bagi yang datang dari luar kota, akses e-course dan paket bundling untuk menciptakan nilai tambah bagi pelanggan B2B. Strategi ini sesuai dengan terainya Setiawan et al (2021) pentingnya emosional dan fungsional value dalam meningkatkan persepsi kepuasan pelanggan.

3) Channel

Memperkuat melalui channel digital dan komunitas media sosial LinkedIn sebagai media berkumpulnya para profesional B2B sejalan dengan literatur dari Sparviero, (2019) channel menjadi alat penting dalam meneruskan informasi value Perusahaan kepada pelanggan secara direct maupun indirect.

4) Customer Relationship

Hubungan dengan pelanggan dilakukan dengan memperkuat program follow up, pengingat resertifikasi dan komunitas alumni berbasis digital. Strategi ini untuk meningkatkan loyalitas retensi B2B. studi dari Maradita & Aprirachman, (2024) menyebutkan bahwa hubungan dengan pelanggan dengan konsep pengalaman akan membuat loyalitas semakin tinggi karena meningkatkan value untuk pelanggan.

5) Revenue Stream

Sumber penghasilan tidak hanya dari training dan kursus forklift saja, tapi bisa dikembangkan dengan bundling training, layanan tambahan seperti konsultasi, penjualan unit dan jasa service forklift, strategi ini memperluas dan meningkatkan income revenue sesuai dengan definisi revenue streams dari Eisape (2019) Revenue stream adalah sebagai nilai ekonomi hasil pertukaran barang dan jasa.

6) Key resources

Dengan kapasitas yang sudah ada namun kurang mencukupi dari segi performance maka perlu adanya penambahan forklift, workshop dan platform digital seperti e-course, tetapi aset financial dan intelektual juga perlu ditingkatkan. Realisasi dari teori dari (Ginting et al., 2019).

7) Key Activities

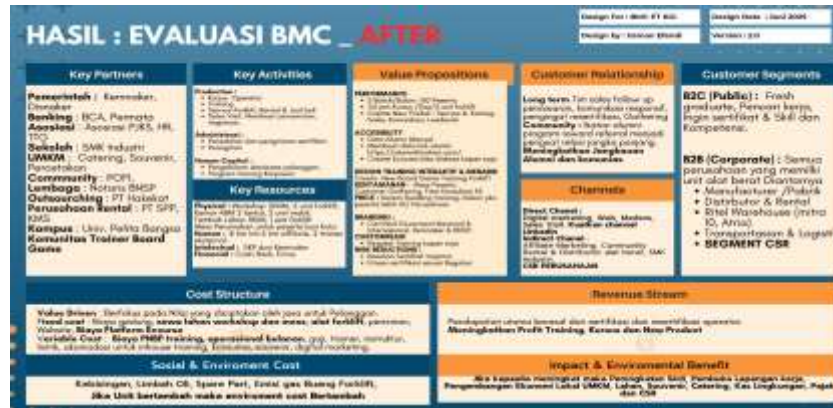
Aktivitas utama perlu diperluas dengan produksi e-course, penjualan unit, service forklift dan pengelolaan data base pelanggan serta inovasi berbasis konten menjadi prioritas. Pellegrini (2021) dalam studinya menegaskan bahwa aktivitas kunci menjadi cara Perusahaan menerapkan value pada pelanggan.

8) Key Partnerships

PT KGI harus menjalin kemitraan yang kuat dengan pemangku kebijakan dalam hal ini pemerintah, vendor alat berat, komunitas HR dan umkm lokal kemitraan ini akan mendukung ekspansi B2B. Pentingnya kolaborasi ini dalam membuat strategi menciptakan keunggulan kompetitif dalam menjangkau pasar B2B (Bachmann et al., 2025)

9) Cost Structure

Adopsi model struktur biaya value driven tetap dipertahankan dengan fokus penciptaan nilai dan kualitas layanan bukan efisiensi. Biaya tetap dan variabel harus dikelola dengan adaptif. Memahami struktur biaya sangat penting untuk menjaga profitabilitas dan efisiensi operasional perusahaan (Salwin et al., 2022).



Gambar 5. BMC PT KGI Setelah Riset

Sumber: Diolah 2025

KESIMPULAN

Penelitian ini mengevaluasi Business Model Canvas (BMC) dalam pengembangan model bisnis B2B dari basis konsumen B2C pada Perusahaan jasa, dengan studi kasus Pada PT KGI. Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan, analisis triangulasi serta kajian dari berbagai literatur yang relevan, maka dapat disimpulkan dalam tiga poin utama berikut: Berdasarkan Analisa BMC, PT KGI saat ini masih berorientasi pada layanan B2C, dengan segmentasi, channel dan value proposisi yang lebih menysasar kepada perseorangan. Kemudian setelah dilakukan analisis menggunakan teori Five Porter (1990) menghasilkan bahwa kekuatan tawar pelanggan tinggi, kompetisi meningkat dan potensi tergantikan dengan sistem digital mulai tumbuh sehingga model B2C dinilai saat ini kurang optimal ditengah persaingan industri pelatihan alat berat dan mulai terancam jika tidak melakukan restrukturisasi bisnis model. Sembilan elemen BMC saat ini belum selaras dengan kebutuhan market B2B. Blok value proposisi, partnership dan customer relationship perlu diadaptasi supaya mampu memenuhi solusi pelanggan Perusahaan. Bisnis model generation (Osterwalder & Pigneur, 2009) menitikberatkan pada pentingnya perusahaan meningkatkan nilai fungsional dan emosional untuk mampu bersaing di pasar B2B. Strategi berkelanjutan dapat dilakukan meliputi digitalisasi channel penjualan, pengembangan mitra strategis, peningkatan kualitas SDM dan penambahan infrastruktur pelatihan. Model value driven tetap dipertahankan sejalan dengan konsep kemitraan kolaboratif. Transformasi B2C ke B2B ini sangat potensial bagi PT KGI dalam rangka menjaga perusahaan tetap sustain dan meningkatkan profitabilitas di masa yang akan datang.

DAFTAR PUSTAKA

Adiana, B. E., Soesanti, I., & Permanasari, A. E. (2018). *Analisis segmentasi pelanggan menggunakan kombinasi RFM model dan teknik clustering*. <https://doi.org/10.21460/jutei.2017.21.76>

- Adilla, M., Rahman, H., & Ma'ruf. (2023). Pengembangan model bisnis layanan mobile banking PT. Bank Nagari menggunakan Business Model Canvas. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, 5(2), 606–613. <https://doi.org/10.37034/infec.v5i2.562>
- Aisyah, R. (2023). *Analisis lima kekuatan Porter dan SWOT untuk perancangan strategi pemasaran jasa fotografi*. <https://jurnal.itg.ac.id/>
- Alfatiha, R. A., Chan, A., & Muftiadi, A. (2022). Bibliometric analysis: Partnership in achieving competitive advantage. *Owner*, 7(1), 401–409. <https://doi.org/10.33395/owner.v7i1.1251>
- Ardiansyah, Risnita, & Jailani, M. S. (2023). *Teknik pengumpulan data dan instrumen penelitian ilmiah*. <http://ejournal.yayasanpendidikandzurriyatulquran.id/index.php/ihsan>
- Arianto, B. S. E., M. A., M. Ak., A. (2024). *Triangulasi metoda penelitian kualitatif*.
- Arnas, Y., Sugih Arti, E., & Kalbuana, N. (2024). Analisis five forces Porter dalam evaluasi produktivitas penelitian dosen di perguruan tinggi kedinasan. *Journal of Education Research*, 5(1).
- Az Zahra, G., Dina Riana, F., & Haryati, N. (2025). The influence of “Rumah Pangan Kita” (RPK) partnership on the income of grocery traders in Malang. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 1. <https://profit.ub.ac.id>
- Bachmann, N., Thienemann, A.-K., Tüzün, A., Brunner, M., Tripathi, S., Pöchtrager, S., & Jodlbauer, H. (2025). The evolution of the Business Model Canvas for digital sustainability. *Procedia Computer Science*, 253, 1012–1023. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2025.01.163>
- Dhia Ulhaq, D., & Nurhasanah, N. (2022). Analisis strategi pengembangan usaha Tacoheroick.id dengan metode Value Proposition Canvas dan Business Model Canvas. *Jurnal Metris*, 23. <http://ejournal.atmajaya.ac.id/index.php/metris>
- Diah, M., Firmansyah, D., & Safrina, E. (2023). Value proposition analysis of customer purchase intention. *Jurnal Ekonomi*, 12(1), 618–622. <http://ejournal.seaninstitute.or.id/index.php/Ekonomi>
- Dionisio. (2024). *Jurus Intraco Penta (INTA) hadapi banjir impor alat berat China*. <https://market.bisnis.com/read/20241219/192/1825722/jurus-intraco-penta-inta-hadapi-banjir-impor-alat-berat-china>
- Eisape, D. (2019). The Platform Business Model Canvas: A proposition in a design science approach. *American Journal of Management Science and Engineering*, 4(6), 91. <https://doi.org/10.11648/j.ajmse.20190406.12>
- Fadli, Suryadi, Tanjung, A. F., Barmawi, Azzahra, A., & Mustika, J. (2023). Pendampingan pengembangan usaha UMKM baru dengan model bisnis canvas. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Bangsa*, 1(10). <https://jurnalpengabdianmasyarakatbangsa.com/index.php/jpmba/index>
- Febrilia, I., Rizan, M., & Saidani, B. (2022). Business Model Canvas (BMC)’s concept for SMEs in East Jakarta. *Jurnal Pemberdayaan Masyarakat Madani (JPMM)*, 6(2), 252–272. <https://doi.org/10.21009/jpmm.006.2.04>
- Firdausi, S. R. (2023). *Business strategy development pharmacy canvas model based medical vehicle for increase trust consumers and turnover sale*. <http://ejournal.seaninstitute.or.id/index.php/InfoSains>
- Fitriasari, F. (2020). How do small and medium enterprises (SMEs) survive the COVID-19 outbreak? *Jurnal Inovasi Ekonomi*, 5(2). <http://ejournal.umm.ac.id/index.php/jiko53>
- Ginting, Z. C., Hubeis, M., & Soeboer, D. A. (2019). Pengembangan perusahaan jasa keselamatan dan kesehatan kerja PT Mutiara Mutu Katiga di Depok, Jawa Barat. *Albacore*, 3, 47–58.

- Harianto, E., & Soenardi, E. (2022). Creating new strategy for business sustainability through Business Model Canvas (BMC) evaluation in paper manufacturing. *Business and Accounting Research (IJEBA)*, 6, 978–992. <https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/IJEBA>
- Hidayah, R., Farid, S., Adda, H. W., Tadulako, U., Soekarno, P. J., No, H. K., Mantikulore, K., Palu, K., & Tengah, S. (2023). *Penerapan bisnis model kanvas dalam upaya pengembangan usaha Sweet Banana*, 8.
- Indah, F., Putri, W., & Surianto, M. A. (2022). *Strategi mengelola hubungan pelanggan pada kajian Business to Business PT Wakabe Indonesia*. <http://jiss.publikasiindonesia.id/>
- Kusumawati, Y. N., & Mulyani, E. (2024). The role of Business Model Canvas (BMC) in improving omzet: Comparative analysis of beginner entrepreneurs in the field of creative economy. *Journal Eduvest*, 4(3). <http://eduvest.greenvest.co.id>
- Limantoro, L. V., & Mustamu, R. H. (2018). Analisis strategi bersaing pada perusahaan jasa kebersihan. *AGORA*, 6.
- Makulau, A., Hamzah, D., & Laba, R. (2017). Analisis strategi bisnis dalam meningkatkan market share dengan menggunakan pendekatan analisis Business Model Canvas (BMC) dan SWOT analisis pada PT Semen Tonasa.
- Maradita, F., & Aprirachman, R. (2024). Business Model Canvas (BMC) and Value Proposition Canvas (VPC) analysis for Whale Shark halal tourism, Tarano District, Sumbawa Regency: Solution to formulate a strategy to increase tourism value. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 10(1), 990. <https://doi.org/10.29040/jiei.v10i1.12783>
- Mustika, A., Oktaviani, R., & Sukardi, S. (2017). Business Model Canvas and strategies to develop biodiesel industry of PT XYZ in order to implement CPO supporting fund policy. *Indonesian Journal of Business and Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.17358/ijbe.3.3.176>
- Ongliani, F., Mustikarini, C. N., Yuanita, F., & Indudewi, R. (2018). Analisis value proposition pada Ayam Geprek Pondok Pedas. *PERFORMA: Jurnal Manajemen dan Start-Up Bisnis*, 3(3).
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). *Business model generation*. Self-published.
- Pellegrini, M. (2021). The Business Canvas. In *Proceedings of the 39th ACM International Conference on the Design of Communication: Building Coalitions Worldwide (SIGDOC 2021)* (pp. 224–230). <https://doi.org/10.1145/3472714.3473645>
- Prasetyo, B. B., Baga, L. M., & Yuliati, L. N. (2018). Strategi pengembangan bisnis Rhythm of Empowerment dengan pendekatan model bisnis kanvas. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*. <https://doi.org/10.17358/jabm.4.2.296>
- Qastharin, A. R. (2018). *Business Model Canvas for social enterprise*. <https://www.researchgate.net/publication/323393037>
- Rahnjen Wijayadne, D., Timotius, Sutrisno, F., Teofilus, T., Aria, Henryanto, G., Christina, & Utami, W. (2021). Pembekalan wirausaha muda di Sekolah Citra Berkas Surabaya: Segmentation dan distribution channel selection untuk pengembangan bisnis. *Jurnal Abdimas Sosek*, 1.
- Ramadhani, I., Widya Ningrum, R., Oktaviyani, T., Laili Fika, S., Aulia Zahrotunnisa, S., Ubaidillah Irsyad, M., Fadilla, L., Syahira, T., Septiana Permatasari, V., & Kediri, I. (2024). Penguatan strategi branding B2B (Business-to-Business) pada Zamora Collection Group. <https://jurnalfebi.iainkediri.ac.id/index.php/Welfare548>
- Ratnasari, B. A., Purbasari, R., & Purnomo, M. (2025). Peran entrepreneurial sales action untuk meningkatkan kinerja penjualan business to business (B2B): A systematic literature review. *JAMBURA*, 7. <http://ejurnal.ung.ac.id/index.php/JIMB>
- Reza, K. F., & Noviansyah, K. (2024). Strategi bisnis startup melalui Business Canvas: Studi

- kasus Gojek dan Airbnb,* 3(5).*
- Rita Fiantika, F., Wasil, M., & Jumiati, S. (2022). *Metodologi penelitian kualitatif*. www.globaleksekutifteknologi.co.id
- Rumiarti, C. D., & Budi, I. (2017). Segmentasi pelanggan pada customer relationship management di perusahaan ritel: Studi kasus PT Gramedia Asri Media.
- Saefudin, A. (2022). Konsep Business to Business (B2B) dan Business to Consumers (B2C), 159–169.
- Salwin, M., Jacyna-Gołda, I., Kraslawski, A., & Waszkiewicz, A. E. (2022). The use of Business Model Canvas in the design and classification of product-service systems design methods. *Sustainability (Switzerland)*, 14(7). <https://doi.org/10.3390/su14074283>
- Saputro, P. D. (2020). Pemanfaatan e-commerce Business to Consumer (B2C) marketplace untuk pengembangan usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM). <https://doi.org/10.35891/JKIE.V7I1.2092>
- Satrio, M. W. U., Risnanto, H., Rayani, S. N., Fahmi, M., Fajar, A., & Kusumatingtyas, H. R. (2018). *Analisis strategi bisnis sistem informasi jasa penyedia perjalanan wisata*.
- Sentosa, G. A., Wibawa, E. D., Riza, I. W., & Putri, A. D. (2023). The use of social media for infrastructure developer company: Study of a new revenue stream. *Jurnal Kejuruteraan*, 35(2), 485–490. [https://doi.org/10.17576/jkukm-2023-35\(2\)-20](https://doi.org/10.17576/jkukm-2023-35(2)-20)
- Setiawan. (2023). *Business Model Canvas*. *Business Model Canvas*, 5(2).
- Setiawan, K., Sandy, M., & Karmagatri, M. (2021). Value Proposition Canvas validation: Measuring customer satisfaction of photography business.
- Sparviero, S. (2019). The case for a socially oriented Business Model Canvas: The Social Enterprise Model Canvas. *Journal of Social Entrepreneurship*, 10(2), 232–251. <https://doi.org/10.1080/19420676.2018.1541011>
- Sukarno, B. R., Sunan, U., & Surabaya, A. (2021). *Implementasi strategi pengembangan bisnis dengan Business Model Canvas*.
- Suryani, N., Jailani, M. S., & Suriani, N. (2023). *Konsep populasi dan sampling serta pemilihan partisipan ditinjau dari penelitian ilmiah pendidikan*. <http://ejournal.yayasanpendidikandzurriyatulquran.id/index.php/ihsan>
- Teruna, D., Ardiansyah, T., & Awaloedin, M. (2022). Model strategy B2B dalam meningkatkan consumer loyalty di Indonesia. *Jurnal Digital Communication*, 3(2). <https://doi.org/10.37010/jdc.v3i2>
- Tosida, E. T., Thaheer, H., & Maryana, S. (2017). Strategi peningkatan daya saing melalui framework rantai nilai untuk kompetensi usaha jasa telematika Indonesia. *Jurnal Penelitian Pos dan Informatika*, 5(1), 1. <https://doi.org/10.17933/jppi.2015.0501001>
- Vera Nurfajriani, W., Ilhami, M. W., Mahendra, A., Sirodj, R. A., & Afgani, W. (2024). Triangulasi data dalam analisis data kualitatif. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 10(17), 826–833. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13929272>
- Warsa Ibrahim, A. (2025). Customer value-based marketing strategy: A case study of PT Sharp Electronics Indonesia in improving loyalty and brand image. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 14, 2580–9490.
- Widyastuti, H., Macenning, A. R. A. D., Dhumaranang, H., Rombebunga, M., & Simanullang, P. (2023). Business Model Canvas: Inovasi aplikasi enterprise risk management online. *Jurnal Dinamika Pendidikan*, 16(2), 230–241. <https://doi.org/10.51212/jdp.v16i2.189>