

## Penerapan Bisnis Model Kanvas Pada *Social Marketplace Santree* .

Alek Kuswandi<sup>1</sup>, Mokh. Adib Sultan<sup>2</sup>

Program Studi Manajemen, Sekolah Pascasarjana, Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung, Indonesia<sup>1</sup>  
Program Studi Manajemen, FPEB, Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung, Indonesia<sup>2</sup>

### Abstract

*Growth entrepreneurs should design an appropriate business model so that the vision, mission and goals in the company run well. The purpose of this research is to design a Business Model Canvas that can be used by Santree startups in its development. Santree is a mobile based social marketplace specifically designed to meet the needs and to market Pesantren's products. The research is using a quantitative descriptive method. The business model canvas with its nine elements will guide the company in running its business, from decision making to evaluating the achievement of company goals. The elements in this canvas business model have a relationship with one another and have their own target aspects. In the Santree application, the core element currently lies in the Key Resources element, where the Santree application management provides comfort and value of trust both internally and externally so that the vision, mission and goals of Sntree can be accepted by all Islamic boarding schools in Indonesia. The application of the canvas business model that has been designed can be used as a guide for managers, directors and all employees in making decisions on the Santree application business process. The canvas business model with its nine elements maps the focus of every aspect that will greatly function in the company's business movement.*

*Keywords: entrepreneurs; business model canvas; santree*

### Abstrak

Kewirausahaan yang sedang berkembang harus merancang sebuah model bisnis yang tepat agar visi, misi dan tujuan dalam perusahaan tersebut berjalan dengan baik. Tujuan penelitian ini adalah merancang Bisnis Model Kanvas yang dapat digunakan oleh startup Santree dalam perkembangannya. Santree merupakan sebuah social marketplace berbasis Mobile Application yang dirancang khusus untuk memenuhi kebutuhan dan memasarkan produk Pesantren. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif kuantitatif. Bisnis model kanvas dengan sembilan elemennya dapat menjadi pegangan perusahaan dalam menjalankan bisnisnya, mulai dari pengambilan keputusan hingga evaluasi pencapaian tujuan perusahaan. Elemen-elemen dalam bisnis model kanvas ini memiliki hubungan satu dengan yang lainnya dan memiliki aspek-aspek target tersendiri. Pada aplikasi Santree, elemen inti saat ini terletak pada elemen *Key Resources*, dimana manajemen aplikasi Santree ini menyiapkan kenyamanan dan nilai kepercayaan baik didalam internal maupun eksternal perusahaan agar visi, misi dan tujuan Sntree dapat diterima oleh semua Pesantren di Indonesia. Penerapan bisnis model kanvas yang telah dirancang dapat dijadikan pegangan para manager, direktur dan seluruh karyawan dalam pengambilan keputusan proses bisnis aplikasi Santree. Bisnis model kanvas dengan sembilan elemennya memetakan fokus setiap aspek yang akan sangat berfungsi dalam pergerakan bisnis perusahaan.

Kata Kunci: kewirausahaan; bisnis model kanvas; santree

*Corresponding author.* Alekkuswandi@upi.edu<sup>1</sup>, adiebsultan@upi.edu<sup>2</sup>

*History of article.* Received: April 2020, Revision: Juni 2020, Published: September 2020

## PENDAHULUAN

Indonesia yang mayoritas penduduknya beragama islam, tentunya memahami bahwa Islam adalah agama yang sekaligus merupakan pandangan hidup (*way of life*) (Rahman, 2017:112) yang mengatur semua kehidupan manusia secara universal. Seluruh aspek kehidupan manusia tentunya terus menjadi salah satu fokus diskusi dalam beberapa kajian tentang keislaman. Tema seputar manusia tak habis-habis dikupas dalam tebaran ayat-ayat al-Qur'an dan hadist Nabi. Tema manusia itu kemudian berkembang dengan topik-topik lain dan meluas

(Amin & Anada, 2018:68), misalnya: keimanan, keyakinan, kebutuhan spiritualitas ketuhanan, asal penciptaan, aturan dan petunjuk menjalankan ibadah, konsep filantropi, biologi, kebudayaan, politik, ekonomi, pendidikan, konsep pertahanan dan keamanan, dan sebagainya.

Islam menempatkan posisi setiap hal dalam takaran yang seimbang, pada posisi yang sama, tanpa berat sebelah pada satu bagian tertentu. Islam mengajarkan manusia supaya bertakwa, beribadah, tapi Islam juga menganjurkan untuk mencari kebutuhan hidup sebagai satu manifestasi

kesetimbangan antara duniawi dan ukhrawi (Ningsih, 2017). Namun, membangun peradaban ummat yang unggul itu bukan persoalan yang mudah. Perlu banyak dukungan dari beragam kalangan dan media agar dapat diterima oleh masyarakat (Yakub, 2013:141). Untuk dapat membangun peradaban ummat yang unggul dibutuhkan sebuah konsep pendidikan Islam. Indonesia konsep pendidikan Islam ini dikenal dengan lembaga pendidikan Pesantren. Pesantren sebagai lembaga pendidikan memiliki peran dan fungsi menjalankan tugas akademik dan non akademik, sehingga mampu membentuk santri yang memiliki kapasitas dan kapabilitas, memperkuat kompetensinya dari sisi kognitif, afektif dan psikomotorik yang secara langsung diharapkan dapat bermanfaat bagi warga local (Syafar, 2016:155).

Pada hakikatnya, ada tiga fungsi utama yang senantiasa diemban oleh pesantren, yaitu: 1) Sebagai lembaga pengkaderan pemikir-pemikir agama (*Center of Excellence*), 2) Sebagai lembaga yang mencetak sumber daya manusia (*Human Resource*), dan 3) Sebagai lembaga yang mempunyai kekuatan melakukan pemberdayaan pada masyarakat (*Agent of Development*) (Bakhri, 2019:2). Selain itu, pesantren juga dipahami sebagai bagian yang terlibat dalam proses perubahan sosial (*Social Change*) ditengah perubahan yang terjadi (Ningsih, 2017).

Pesantren merupakan lembaga sosial yang hidup, yang motif tujuan dan usaha-usahanya bersumber pada agama. Pesantren merupakan lembaga ortodoksi Islam yang tumbuh dan berkembang atas cita agama Islam dan selalu mengajarkan dan mensosialisasikan ajaran-ajaran Islam dalam keseluruhan aktivitasnya (Suryata, 1985). Pesantren selalu berproses bersama masyarakat dan berkarakter sosial kemasyarakatan sebagai *center of excellence* bagi pembinaan potensi dan pelayanan sosial bersama masyarakat di sekitarnya (Bakhri, 2019:4).

Atas dasar itulah, pesantren di Indonesia harus kembali berperan menjadi unsur utama dalam menggerakkan ekonomi melalui kemandiriannya. Tanpa adanya ekonomi yang kuat, pesantren akan mengalami kemunduran bahkan akan kehilangan eksistensinya. Tercatat 21.921 (Dua puluh satu ribu sembilan ratus dua puluh satu) pesantren dengan jumlah santri 3.227.234 (Tiga juta dua ratus dua puluh tujuh

ribu dua ratus tiga puluh empat) di seluruh Indonesia. Jumlah pesantren yang tinggi menunjukkan bahwa pesantren memiliki peran dalam proses langkah strategis dalam mewujudkan tujuan pembangunan Nasional terutama sektor pendidikan (Syafe'i, 2017). Hal tersebut juga menjadi bukti bahwa pesantren dapat dikatakan sebagai sebuah subkultur. Keunikan itu pula, yang pada gilirannya dapat menghasilkan nilai ekonomis yang sangat besar bila dikelola secara profesional (A Halim, 2005).

Berdasarkan beberapa fenomena tersebut hadirilah satu *platform digital* berupa aplikasi Santree untuk pemberdayaan pesantren dalam rangka mensinergikan pesantren khususnya yang ada di Jawa Barat hingga di Indonesia. Agar *platform digital* ini dapat berkembang baik dan mampu bersaing di pasar global, kesiapan teknologi pun harus beriringan dengan kemantapan konsep kewirausahaan dan strategi bisnis yang kokoh. Kewirausahaan menjadi penopang sendi-sendi perekonomian dengan mengurangi jumlah pengangguran, meningkatkan pendapatan, meningkatkan kesejahteraan, mengurangi tingkat kriminalitas, bahkan meningkatkan standar hidup masyarakat serta membantu pasar global terus berkembang (Suryana, 2013:60; Amir, 2014:2).

Santree harus mampu merencanakan bisnisnya dengan sebaik mungkin, terperinci dan terkontrol untuk mencapai visi, misi dan tujuannya. Perencanaan bisnis Santree dan rancangan aplikasi harus dilakukan dengan sangat tepat dan terkoordinir dengan baik. Sebuah pendekatan perencanaan bisnis harus digunakan dalam membantu memetakan konsep bisnis Santree. Perencanaan bisnis ini berfungsi untuk membantu Santree dapat berkembang sesuai dengan tujuan, visi dan misi yang telah direncanakan.

Salah satu inovasi model bisnis yang berkembang saat ini dikenal dengan *Business Model Canvas* (BMC) (Chesbrough, 2007; Hedman & Kalling, 2003; Maglio & Spohrer, 2013; Shafer, Smith, & Linder, 2005; Tikkanen, 2005; Voelpel, *et. al.*, 2005; Zott, 2007; Giesen, *et. al.*, 2013; Pratami & ADH, 2016; Wanda & Adib, 2019). Implementasi *business model canvas* terus dilakukan dalam upaya perbaikan model bisnis yang berjalan (Al-debei & Avison, 2010; Nenonen & Storbacka, 2010; Smedlund, 2012;

Kindstrom & Kowalkowski, 2014; Haaker, 2017; Ojasalo, 2018). Konsep *business model canvas* memiliki kelebihan berupa kepraktisan yang sangat memudahkan manajer dalam mempertimbangkan dan mengambil keputusan baik itu yang telah diprediksi ataupun tidak (Mcgrath, 2010).

Persaingan bisnis yang terus meningkat, membuat setiap perusahaan harus memiliki sebuah model bisnis. Model bisnis bertujuan untuk menentukan bagaimana perusahaan memberikan nilai kepada pelanggan, mengarahkan pelanggan untuk membayar nilai dan mengubah pembayaran tersebut menjadi keuntungan (Teece, 2010:173). Salah satu inovasi model bisnis yang berkembang saat ini dikenal dengan *Business Model Canvas* (BMC) (Chesbrough, 2007; Hedman & Kalling, 2003; Maglio & Spohrer, 2013; Shafer, Smith, & Linder, 2005; Tikkanen, 2005; Voelpel, *et. al.*, 2005; Zott, 2007; Giesen, *et. al.*, 2013).

Konsep *business model canvas* memiliki kekuatan praktis yang sangat besar untuk mencapai tujuannya, dan akan menjadi pertimbangan manajer dalam mengambil keputusan yang telah diprediksi ataupun tidak (Mcgrath, 2010). Dengan pendekatan *business model canvas* mampu membangun dan mengembangkan bisnis untuk diciptakan, diberikan serta ditangkap nilainya melalui sembilan blok yang ada (Narto, 2017:105). Strategi *business model canvas* dapat secara efektif dan efisien dalam menentukan strategi perusahaan (Hartatik & Baroto, 2017:113).

## **METODE**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kuantitatif. Pengumpulan data menggunakan sumber primer dan sumber sekunder. Teknik penentuan informan menggunakan metode purposive sampling, yaitu teknik penentuan informan berdasarkan pertimbangan subyektif peneliti (Sugiyono, 2012).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Model bisnis berperan untuk mengatur, mengkoordinasikan, memvisualisasikan, memahami, mengkomunikasikan dan mengintegrasikan logika bisnis secara keseluruhan (Osterwalder, 2004). Model bisnis yang dibuat harus cukup sederhana, logis, dapat diukur, komprehensif, dan bermakna secara

operasional (Osterwalder, *et. al.*, 2005). Model bisnis kanvas ini memberikan sajian model bisnis dengan pemetaan sembilan elemen didalamnya, yaitu : *customer segments*, *value propositions*, *channels*, *customer relationships*, *revenue streams*, *key resources*, *key activities*, *key partnership*, dan *cost structure* (Osterwalder & Pigneur 2010).

Adapun pemetaan bisnis model kanvas dalam sembilan elemennya pada aplikasi Santree dimulai dengan memahami segemetas pengguna aplikasi Santree yang sangat penting untuk mengetahui kebutuhan konsumen agar aplikasi yang dikembangkan sesuai target pemenuhi kebutuhan pengguna atau konsumen. Segmentasi pengguna aplikasi Santree (*Customer Segment*) adalah institusi pesantren, santri dalam jaringan pesantren, majelis taklim, jemaah umum atau masyarakat umum

*Value Proposition* aplikasi Santree disini dibagi dalam dua kategori yaitu value karena keuntungan dan value education. *Value* karena keuntungan adalah beragam potensi Pesantren yang memiliki nilai keunggulan serta kebutuhan pesantren yang beragam jenis menjadi nilai dalam pengembangan aplikasi Santree. Produk pesantren dapat dipasarkan melalui aplikasi Santree dan kebutuhan pesantren dapat terpenuhi melalui aplikasi Santree. Sedangkan *Value Educationnya* adalah nilai edukasi disini maksudnya adalah nilai yang mampu diberikan oleh aplikasi Santree kepada pelanggan dan konsumen. *Value Education* dari Santree sendiri adalah memberikan penawaran sebagai sebuah aplikasi solusi untuk pesantren dalam memajukan perekonomian pesantren.

*Channel* (saluran distribusi) merupakan proses aplikasi Santree dapat diketahui, digunakan dan dimanfaatkan oleh pelanggan. *Channel* disini menggambarkan bagaimana perusahaan berkomunikasi dan menjangkau segmen pelanggannya (Osterwalder & Pigneur 2010). Adapun elemen *channel* dalam Santree yang dimanfaatkan adalah promosi dimedia sosial Santree, promosi dimedia sossial mitra Santree. promisi Offline diberbagai media, event offair keagamaan Islam dan testimoni ulama. Menjaga hubungan baik antara perusahaan dengan pelanggan sangatlah penting dan harus dijaga agar kerjasama yang dibangun tetap terjalin sebagaimana tujuan dan visi bersama. *Customer relationships* dalam rancangan aplikasi Santree ini adalah dengan menjaga hubungan dengan

pelanggan baik secara *offline* maupun *online* (Osterwalder & Pigneur 2010, Patricia & Mokh. Adib, 2019:97). Berbagai cara bisa dilakukan, seperti : Konsep membangun usaha melalui jejaring *reseller*, pendekatan ideologis dan kesamaan kebutuhan, menjaga nilai kehalalan dan keberkahan, tolong menolong saling membangun untuk komunitas pesantren serta memberikan prommo dan diskon yang menarik pelanggan.

Sumber atau aliran pendapatan yang masuk ke perusahaan melalui aplikasi Santree, yaitu : komisi atas transaksi via aplikasi santree, fee atas PPOB dan fee iklan. Sedangkan sumber daya merupakan aset yang sangat penting dalam sebuah organisasi atau perusahaan untuk menjalankan semua model bisnis agar dapat berfungsi dengan baik. Sumber daya yang dibutuhkan oleh Santree adalah SDM pengembangan aplikasi dan mitranya, tokoh pesantren, Infrastruktur jaringan dan server serta database pesantren.

Pada elemen *Key Activities* akan digambarkan kegiatan yang menjadi pokok dalam aplikasi Santree dalam membuat model bisnisnya dapat berjalan sesuai dengan visi dan tujuannya. Kegiatan-kegiatan ini akan menjadi fokus langkah dan persiapan kearah mana bisnis akan dikembangkan, misalnya dalam segi produksi, pemecahan masalah sampai ke jaringan yang digunakan aplikasi Santree. *Key Activities* yaitu

menghubungkan *kemitraan* dengan pesantren dan reseller, *pengembangan* kapasitas mitra pesantren, *mengelola* database pesantren, *mengembangkan* fitur layanan, *menghubungkan* Saluran *distribusi* dan *penggudangan*, *melakukan* promosi, *manajemen* *partner finance* dan *ziswaf*. *Key Partner* dalam aplikasi Santree ini merupakan aliansi strategis antara aplikasi Santree kepada pemasok dan mitra pengembang aplikasi santree agar semua aspek ini membuat model bisnis berfungsi. Mitra-mitra yang menjadi kunci mitra inti dalam mewujudkan aplikasi Santree dapat berfungsi dengan baik adalah mitra pesantren, reseller, Serikat Ekonomi Pesantren (SEP), Evermoss, Duta Transformasi Insani (DTI), penyedia jaringan internet dan server serta penyedia layanan PPOB.

Elemen terakhir dalam Bisnis Model Kanvas adalah *Cost Structure*. Pada elemen ini akan menjelaskan biaya yang dikeluarkan dalam pengoperasian bisnis aplikasi Santree. Biaya yang dikeluarkan oleh aplikasi Santree adalah gaji karyawan, biaya pembangunan dan pengembangan aplikasi, penyewaan infrastruktur internet dan server, investasi sewa kantor, peralatan dan perlengkapan, biaya promosi dan sosialisasi, biaya pembangunan dan perawatan sistem serta biaya legalitas perusahaan. Hasil dari pembahasan dan pemetaan sembilan elemen

BUSINESS MODEL CANVAS APLIKASI SANTREE				
<b>Key Partners</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mitra pesantren</li> <li>Reseller</li> <li>Serikat Ekonomi Pesantren</li> <li>Evermoss</li> <li>DTI</li> <li>Penyedia Jaringan Internet dan server</li> <li>Penyedia layanan PPOB</li> </ul>	<b>Key Activities</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kemitraan dengan pesantren</li> <li>Kemitraan dengan reseller</li> <li>Pengembangan kapasitas mitra pesantren</li> <li>Pengelolaan database pesantren</li> <li>Mengembangkan fitur layanan</li> <li>Menghubungkan Saluran distribusi dan penggudangan</li> <li>Melakukan promosi</li> <li>Manajemen partner finance</li> <li>Manajemen ziswaf</li> </ul>	<b>Value Propositions</b> <p><b>Value karena keuntungan :</b> Produk pesantren dapat dipasarkan melalui aplikasi Santree dan kebutuhan pesantren dapat terpenuhi melalui aplikasi Santree.</p> <p><b>Value Edukation :</b> memberikan penawaran sebagai sebuah aplikasi solusi untuk pesantren dalam memajukan perekonomian pesantren.</p>	<b>Customer Relationships</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Konsep membangun usaha melalui jejaring <i>reseller</i></li> <li>Pendekatan ideologis dan kesamaan kebutuhan</li> <li>Menjaga nilai kehalalan dan keberkahan</li> <li>Tolong menolong saling membangun untuk komunitas pesantren</li> <li>Memberikan prommo dan diskon yang menarik</li> </ul>	<b>Customer Segments</b> <p>Institusi pesantren</p> <p>Seriti dalam jaringan pesantren</p> <p>Majelis ta'lim</p> <p>Jemah umum atau masyarakat umum</p>
	<b>Key Resources</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>SDM pengembangan aplikasi dan mitranya</li> <li>Tokoh pesantren</li> <li>Infrastruktur jaringan dan server</li> <li>Database pesantren.</li> </ul>		<b>Channels</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Promosi di media sosial Santree</li> <li>Promosi di media sosial mitra Santree</li> <li>Promosi Offline di berbagai media</li> <li>Event offline keagamaan Islam</li> <li>Testimoni ulama</li> </ul>	
<b>Cost Structure</b> <p>Gaji karyawan</p> <p>Biaya pembangunan dan perawatan aplikasi</p> <p>Penyewaan infrastruktur internet dan server</p> <p>Investasi sewa kantor, peralatan dan perlengkapan</p> <p>Biaya promosi dan sosialisasi</p> <p>Biaya pembangunan dan perawatan sistem</p> <p>Biaya legalitas perusahaan.</p>		<b>Revenue Streams</b> <p>Komisi atas transaksi via aplikasi santree</p> <p>Fee atas PPOB</p> <p>Fee iklan</p>		

model bisnis kanvas diatas, dapat digambarkan sebagai berikut :

### KESIMPULAN

Bisnis model kanvas dapat digunakan dalam perancangan model bisnis dalam sebuah perusahaan yang baru akan dirancang maupun sedang berkembang. Elemen-elemen dalam bisnis model kanvas ini memiliki hubungan satu dengan yang lainnya dan memiliki aspek-aspek target tersendiri. Adanya bisnis model kanvas yang telah dirancang dalam sebuah perusahaan menjadi pegangan dalam pengambilan keputusan dan pencapaian visi, misi serta tujuan perusahaan.

Bisnis model kanvas yang dirancang dengan mempertimbangkan aspek-aspek internal dan eksternal perusahaan menjadi alternatif perusahaan ketika ada masalah dan kendala. Semua elemen dalam bisnis model kanvas ini menjadi inti pada setiap aspek kebutuhan perusahaan. Pada aplikasi Santree, elemen inti saat ini terletak pada elemen *Key Resources*, dimana manajemen aplikasi Santree ini menyiapkan kenyamanan dan nilai kepercayaan baik didalam internal maupun eksternal perusahaan agar visi, misi dan tujuan Santree dapat diterima oleh semua Pesantren di Indonesia.

Aplikasi Santree sebagai perusahaan yang baru berkembang sangat membutuhkan sebuah model bisnis dalam proses manajemen bisnisnya. Teknologi yang canggih harus diiringi dengan perencanaan bisnis yang kuat agar visi, misi dan tujuan perusahaan berjalan dengan baik.

Penerapan bisnis model kanvas yang telah dirancang dapat dijadikan pegangan para manager, direktur dan seluruh karyawan dalam pengambilan keputusan proses bisnis aplikasi Santree. Bisnis model kanvas dengan sembilan elemennya memetakan fokus setiap aspek yang akan sangat berfungsi dalam pergerakan bisnis perusahaan.

### DAFTAR PUSTAKA

- Al-Debei, M. M., & Avison, D. (2010). Developing a unified framework of the business model concept. *European Journal of Information Systems*, 19(3), 359-376, <https://doi.org/10.1057/ejis.2010.21>.
- Amin, F., & Ananda, R., A. (2018). Kedatangan dan Penyebaran Islam di Asia Tenggara: Tela'ah Teoritik Tentang Proses Islamisasi Nusantara. *Jurnal Studi Keislaman*, 18(2), 67-100, ISSN 2502-3969, DOI: <http://dx.doi.org/10.24042/ajsk.v18i2.3069>.
- Amir, M. F. (2014). *Kreativitas dan Inovasi dalam Bisnis (Menggali Potensi Diri untuk Berkreasi dan Berinovasi)*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Bakhri, S. (2019). Pemberdayaan Ekonomi Ummat Melalui Pemberdayaan Ekonomi Pesantren. *Jurnal Tarbawi*, 7(1).
- Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & leadership*, 35(6), 12-17, <https://doi.org/10.1108/10878570710833714>.
- Patricia, W. & Mokh. Adib, S. (2019). Implementasi Bisnis Model Kanvas dalam Perancangan Manajemen Bisnis Aplikasi JASKOST. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 10(1), 93-100.
- Giesen, E., Berman, S. J., Bell, R., & Blitz, A. (2007). Three ways to successfully innovate your business model. *Strategy & leadership*, 35(6), 27-33, <https://doi.org/10.1108/10878570710833732>.
- Haaker, T., Bouwman, H., Janssen, W., & de Reuver, M. (2017). Business model stress testing: A practical approach to test the robustness of a business model. *Futures*, 89, 14-25, <https://doi.org/10.1016/j.futures.2017.04.003>.
- Halim, A., & M. Choirul, Arif. (2005). *Manajemen Pesantren*. Yogyakarta: Pustaka Pesantren.
- Hartatik, H., & Baroto, T. (2017). Strategi Pengembangan Bisnis Dengan Metode Business Model Canvas. *Jurnal Teknik Industri*, 18(2), 113-120, <https://doi.org/10.22219/JTIUMM.Vol18.No2.113-120>.
- Hedman, J., & Kalling, T. (2003). The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European journal of information systems*, 12(1), 49-59,

- <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000446>.
- Kindstrom, D., & Kowalkowski, C. (2014). Service innovation in product-centric firms: A multidimensional business model perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(2), 96-111, <https://doi.org/10.1108/JBIM-08-2013-0165>.
- Maglio, P. P., & Spohrer, J. (2013). A service science perspective on business model innovation. *Industrial Marketing Management*, 42(5), 665-670, <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.05.007>.
- McGrath, R. G. (2010). Business models: A discovery driven approach. *Long range planning*, 43(2-3), 247-261, <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.005>.
- Narto. (2017). Pengembangan Bisnis Model Kanvas untuk Meningkatkan Daya Saing Industri Batik Sumenep Madura. *Prosiding Seminar Nasional & Internasional*, 207-215.
- Nenonen, S., & Storbacka, K. (2010), "Business model design: conceptualizing networked value co-creation", *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2(1), 43 - 59, <https://doi.org/10.1108/17566691011026595>.
- Ningsih, T., R. (2017). Pemberdayaan Ekonomi Pesantren Melalui Pengembangan Sumber Daya Lokal. UIN Sultan Maulana Hasanuddin Banten.
- Ojasalo, J., & Ojasalo, K. (2018). Service logic business model canvas. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 20(1), 70-98, <https://doi.org/10.1108/JRME-06-2016-0015>.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781117062113>
- Pratami, N. W. C. A., & ADH, I. P. W. (2016). Penerapan Bisnis Model Kanvas Dalam Penentuan Rencana Manajemen Usaha Jasa Pengiriman Dokumen Di Denpasar. *Jurnal Sistem dan Informatika (JSI)*, 11(1), 77-85.
- Rahman, A. R. (2017). Perkembangan Islam Di Indonesia Masa Kemerdekaan (Suatu Kajian Historis). *Journal of Cultural Sciences*, 12(2), ISSN: 0126- 351X.
- Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models B. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2004.10.014>.
- Smedlund, A. (2012). Value cocreation in service platform business models. *Service Science*, 4(1), 79-88.
- Suryana. (2013). *Kewirausahaan. Kiat dan Proses Menuju Sukses*. Edisi Empat. Jakarta: Salemba Empat.
- Syafar, M. (2016). Kewirausahaan Sosial Berbasis Pesantren Dalam Mendukung Pembangunan Pedesaan. Serang. Retrieved ([https://www.academia.edu/36296347/Social\\_Entrepreneurship\\_based\\_Pesantren\\_in\\_Supporting\\_Rural\\_Development](https://www.academia.edu/36296347/Social_Entrepreneurship_based_Pesantren_in_Supporting_Rural_Development)).
- Syafe'i, I. (2017). Pondok Pesantren Lembaga Pendidikan Pembentukan Karakter. *Jurnal Pendidikan Islam*, 8(I), E-ISSN: 2528-2476.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Tikkanen, H., Lamberg, J. A., Parvinen, P., & Kallunki, J. P. (2005). Managerial cognition, action and the business model of the firm. *Management decision*, 43(6), 789-809, <https://doi.org/10.1108/00251740510603565>.
- Voelpel, S., Leibold, M., Tekie, E., & Krogh, G. V. O. N. (2005). Escaping the Red Queen Effect in Competitive Strategy: Sense-testing Business Models, 23(1), 37-49. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2004.12.008>.
- Yakub, M. (2017). Perkembangan Islam Indonesia. *Jurnal Studi Agama dan Pemikiran Islam*, 7(2), 135-162.
- Zott, C. (2007). Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms, 18(2),

181–199.

<https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0232>