

## STRATEGI PENGEMBANGAN WORKSHOP PT SEMEN PADANG ( PENDEKATAN ANALISIS SWOT DAN MODEL BISNIS KANVAS)

Wiradana Djufri<sup>1</sup>, Syukri Lukman<sup>2</sup>

Mahasiswa Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Andalas

Email: wiradana.djufri@gmail.com

**Abstract :** *This research is in the form of a Strategy Development Workshop of PT Semen Padang (SWOT Analysis Approach and Canvas Business Model) Business model development is carried out to determine the current business condition of the unit, to then analyze the strategy to achieve future targets in an effort to survive in tight and challenging business competition and increase market share units. The study was a descriptive exploratory study using participant observation and in depth interview techniques. The results of observations and interviews are then linked to nine elements of the Business Model Canvas (Customer Segment, Value Proposition, Channel, Costumer Relationship, Revenue Stream, Key Resourcess, Key Activities, Key Partnership, and Cost Structure) for SWOT analysis to then be carried out in order to arrange factors - strategic factors of PT Semen Padang Workshop. Management Research Results of PT. Semen Padang allows to sell the excess capacity of the Workshop Unit, from this point it can be seen that management is very supportive of every business that can utilize resources to bring in revenue for PT. Semen Padang.*

**Keywords:** *Business Model Canvas, SWOT (Costumer Segment, Value Proposition, Channel, Customer Relationship, Revenue Stream, Key Resources, Key Activities, Key Partnerships, and Cost Structure)*

**Abstrak :** Penelitian ini berupa Strategi Pengembangan Workshop PT Semen Padang (Pendekatan Analisis SWOT dan Model Bisnis Kanvas) Pengembangan bisnis model dilakukan untuk mengetahui kondisi bisnis unit saat ini, untuk kemudian dilakukan analisa strategi pencapaian target kedepannya sebagai upaya untuk bertahan dalam kompetisi usaha yang ketat dan penuh tantangan serta meningkatkan market share unit. Studi yang dilakukan bersifat deskriptif eksploratif dengan teknik pengumpulan data participant observation dan *in depth interview*. Hasil observasi dan interview kemudian dikaitkan dengan sembilan elemen Business Model Canvas (*Costumer Segment, Value Proposition, Channel, Costumer Relationship, Revenue Stream, Key Resourcess, Key Activiies, Key Partnership, dan Cost Structure*) untuk kemudian dilakukan analisa SWOT dalam rangka menyusun faktor – faktor strategis Workshop PT Semen Padang. Hasil Penelitian Manajemen PT. Semen Padang mengizinkan untuk menjual kelebihan kapasitas Unit Workshop, dari point ini dapat diketahui bahwa manajemen sangat mensupport setiap usaha yang bisa memanfaatkan sumber daya untuk mendatangkan pemasukan bagi PT. Semen Padang.

**Kata Kunci :** *Business Model Canvas, SWOT (Costumer Segment, Value Proposition, Channel, Costumer Relationship, Revenue Stream, Key Resourcess, Key Activiies, Key Partnership, dan Cost Structure)*

### A. PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang dan Tujuan Penelitian

Strategi merupakan suatu proses perencanaan yang dilakukan oleh manajemen atau organisasi perusahaan untuk mencapai tujuan jangka panjang. Strategi yang digunakan dalam menjalankan kegiatan usaha dapat berupa perluasan geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengurangan, divestasi, dan likuidasi. (Pearce dan Robinson, 2018) dan pembentukan rencana induk komprehensif yang menyatakan bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya untuk memaksimalkan keunggulan kompetitif dan

menimalkan resiko (Whelen & Hunger, 2012).

Dalam memenangkan persaingan bisnis yang semakin kompetitif, berbagai strategi dan model bisnis menjadi pilihan alternatif. Salah satu alat analisis yang lazim digunakan dalam menghasilkan strategi bisnis adalah analisis SWOT.

Strategi yang dikembangkan melalui analisa SWOT dapat membangun kekuatan, menghilangkan kelemahan, memanfaatkan peluang dan melawan ancaman (Wang, Zhang, & Yang, 2014). Menerapkan SWOT dalam keputusan strategis, tujuannya adalah untuk memilih atau membentuk dan menerapkan strategi, sehingga cocok antara faktor internal dan eksternal (Gorener, Toker, & Ulucay, 2012).

Analisis SWOT selain dapat digunakan dalam menentukan strategi jangka panjang perusahaan juga membantu dalam melakukan pemetaan suatu model bisnis, seperti dalam pemetaan Model Bisnis Kanvas. Jadi setiap strategi yang dihasilkan dari analisis SWOT dapat dijadikan acuan dalam memetakan Model Bisnis Kanvas.

Konsep Model Bisnis Kanvas (MBK) menurut Osterwalder dan Pigneur (Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers, 2010, p. 14) adalah bahasa yang sama untuk menggambarkan, memvisualisasikan, menilai, dan mengubah model bisnis. Model ini pada dasarnya dapat diimplementasikan kepada setiap perusahaan yang berorientasi bisnis, termasuk di Unit Workshop PT. Semen Padang.

Disadari atau tidak, Unit Workshop PT Semen Padang yang sejak awal berdirinya hingga kini yang eksis dalam bisnis dengan bidang usaha yang dijalani memproduksi peralatan-peralatan pabrik telah menerapkan strategi dan model bisnis, termasuk Model Binsis Kanvas. Walaupun secara teks model tersebut tidak disebutkan dalam setiap dokumen strategi bisnis perusahaan, namun esensi dari Model Bisnis Kanvas yang terdiri dari sembilan elemen telah dijalankan perusahaan.

Melalui Model Bisnis Kanvas, Unit Workshop PT. Semen Padang dapat memetakan model bisnisnya ke dalam 9 (sembilan) elemen, yang menurut Osterwalder dan Pigneur (Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers, 2010) (Bisnis Indonesia, 2016).

## **B. LANDASAN TEORI**

### **Manajemen Strategi**

Pearce dan Robinson (2018) menyatakan bahwa strategi merupakan suatu rencana yang berskala besar, dengan berorientasi ke masa depan guna untuk dapat berinteraksi dengan kondisi persaingan untuk mencapai tujuan perusahaan. David (2014) mengemukakan bahwa strategi merupakan sarana bersama yang memiliki tujuan jangka panjang yang hendak dicapai. Dalam kaitannya dengan suatu bisnis, strategi itu dapat berupa ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengetatan, divestasi, likuidasi dan usaha patungan (*joint venture*).

### **Model Bisnis Kanvas**

Konsep *model* bisnis kanvas atau lebih dikenal dengan Business Model Canvas (BMC) dikembangkan oleh Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur. Model ini berhasil mengubah konsep model bisnis yang rumit menjadi sederhana. Pendekatannya, model bisnis ditampilkan dalam satu lembar kanvas, berisi peta sembilan elemen (kotak). Lantaran dirancang sederhana, metode kanvas dapat mendorong sebanyak mungkin karyawan terlibat dalam pengembangan model bisnis organisasinya.

Dalam memudahkan pelaku dan pengambil keputusan bisnis merancang, mengevaluasi, dan mengelola model bisnisnya, Osterwalder dan Pigneur menawarkan sebuah kanvas. Seperti selembar kertas bagi seorang penulis, kanvas bagi seorang pelukis, atau layar komputer bagi seorang desainer, kanvas kreasi.

Model tersebut untuk memvisualisasikan gagasan, logika berpikir, atau kerangka kerja para desainer. Dalam hal ini desainer adalah pelaku bisnis, wirausahawan, para manajer di

organisasi bisnis maupun organisasi nir laba. Guna memudahkan penggunaannya, Osterwalder dan Pigneur (Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers, 2010, pp. 16-17) membagi kanvasnya dalam sembilan komponen dari model bisnis dalam kanvas model bisnis tersebut adalah:

Melalui Model Bisnis Kanvas, Unit Workshop PT. Semen Padang dapat memetakan model bisnisnya ke dalam 9 (sembilan) elemen, yang menurut Osterwalder dan Pigneur (Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers, 2010, pp. 16-17) (Bisnis Indonesia, 2016) diantaranya adalah:

1. Segmen Pelanggan (*customer segments*), merupakan suatu organisasi yang melayani satu atau beberapa segmen pelanggan.
2. Proposisi nilai (*value propositions*), merupakan pemecahan masalah pelanggan dan memuaskan pelanggan melalui proposisi nilai.
3. Saluran menuju pelanggan (*channels*), merupakan proposisi nilai yang sampai ke pelanggan melalui komunikasi, distribusi, dan saluran penjualan.
4. Hubungan dengan pelanggan (*customer relationship*), merupakan hubungan terhadap pelanggan ditetapkan perusahaan dan dikelola bersama untuk masing-masing segmen pelanggan.
5. Aliran pendapatan (*revenue streams*), merupakan arus pendapatan yang dihasilkan dari proposisi nilai yang dengan sukses ditawarkan kepada pelanggan.
6. Sumber daya kunci (*key resources*), merupakan aset-aset yang diperlukan untuk menawarkan dan memberikan semua elemen.
7. Kegiatan-kegiatan kunci (*key activities*), yaitu proses bisnis inti perusahaan yang mendukung dihasilkannya proposisi nilai perusahaan.
8. Mitra kunci (*keypartners*), merupakan para pihak yang menguasai atau memiliki sumberdaya yang dibutuhkan oleh perusahaan.
9. Biaya-biaya (*costs*), merupakan struktur biaya perusahaan yang membentuk proses peningkatan nilai tambah (*value added*) hingga menghasilkan proposisi nilai yang diharapkan.

Menformulasikan Model Bisnis Kanvas pada dasarnya adalah proses untuk mengetahui gambaran bisnis perusahaan yang dipetakan dalam 9 (sembilan) elemen tersebut. Gambaran yang dihasilkan dalam Model Bisnis Kanvas merupakan perwujudan dari kondisi bisnis perusahaan. Oleh karena itu, perubahan dalam model bisnis dapat saja terjadi jika setiap elemen dari 9 (sembilan) elemen dalam Model Bisnis Kanvas mengalami perubahan drastis. Pada saat itu, maka gambaran dari Model Binsis Kanvas perusahaan juga akan mengalami pergeseran konten

Pada analisis SWOT tersebut dilakukan indentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*).

Berikut penjelasan tentang SWOT menurut David (2017) yaitu:

#### 1. Kekuatan (*Strenghts*)

Kekuatan adalah faktor pendorong dari dalam organisasi antara lain sumber daya, keterampilan, atau keunggulan-keunggulan lain yang berhubungan dengan para pesaing dan kebutuhan pasar yang dapat dilayani oleh perusahaan. Kekuatan juga merupakan kompetisi khusus yang dimiliki perusahaan yang dapat memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan.

## 2. Kelemahan (*Weakness*)

Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan perusahaan pada sumber daya, keterampilan dan kapabilitas yang secara efektif menghambat kinerja perusahaan. Keterbatasan tersebut dapat berupa fasilitas, sumber daya keuangan, kemampuan manajemen dan keterampilan pemasaran yang menjadi sumber kelemahan perusahaan.

## 3. Peluang (*Opportunities*)

Peluang adalah situasi yang memberi keuntungan bagi perusahaan. Faktor pendukung ini biasanya berasal dari luar perusahaan seperti perubahan teknologi dan meningkatnya hubungan antara perusahaan dengan pembeli atau pemasok.

## 4. Ancaman (*Threats*)

Ancaman adalah situasi penting yang tidak menguntungkan bagi lingkungan perusahaan. Ancaman juga merupakan faktor penghambat atau hal – hal yang dapat mengancam stabilitas perusahaan. Adanya peraturan-peraturan pemerintah yang baru atau yang direvisi dapat merupakan ancaman bagi kesuksesan perusahaan.

Analisis SWOT adalah metodologi untuk menghasilkan berbagai alternatif strategi dalam formulasi strategi (Pearce & Robinson, 2013). Dengan empat tipe strategi yang dihasilkan melalui kombinasi kekuatan-kelemahan, kelemahan- peluang, kekuatan-ancaman, dan kelemahan-ancaman (David F., 2010).

## C. METODE PENELITIAN

Penelitian yang dilakukan merupakan penelitian deskriptif eksploratif melalui pendekatan studi kasus (*case study*) dengan tujuan untuk memperoleh gambaran yang sistematis dan akurat mengenai fakta, sifat dan hubungan antara aspek yang diteliti secara kualitatif. Penelitian dilakukan dalam upaya untuk melakukan identifikasi faktor internal maupun eksternal perusahaan. Penelitian berlandaskan pada filsafat *postpositivisme/* enterpretif, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah dimana peneliti sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/ kualitatif.

Penelitian ini dilakukan di Unit Workshop PT. Semen Padang yang berlokasi di Komplek PT Semen Padang, Indarung, Sumatera Barat.

Data kualitatif yang diperoleh dari berbagai informan kunci yang memiliki keterkaitan langsung dengan objek penelitian tentang :

Untuk mendeskripsikan analisis SWOT dibutuhkan data kekuatan, kelemahan, ancaman dan peluang perusahaan.

Untuk model bisnis kanvas dibutuhkan data sembilan (9) elemen dalam model bisnis kanvas yang meliputi: 1) *customer segments*, 2) *value propositions*, 3) *channels*, 4) *customer relationship*, 5) *revenue stream*, 6) *key resources*, 7) *key partners*, 8) *revenue streams*, 9) *cost structure* dan keterangan- keterangan lainnya yang mendukung dalam penelitian ini. Data kuantitatif yang merupakan data yang berwujud angka-angka yang dibutuhkan dalam penelitian ini meliputi jumlah karyawan, akun-akun laporan keuangan, dan berbagai data kuantitatif lainnya yang memiliki korelasi dengan objek penelitian.

Tahapan ini merupakan pengumpulan data dan pengklasifikasian serta pra analisis. Tahap ini data dibedakan menjadi dua, yaitu data internal dan eksternal.

1) Data internal diperoleh dari dalam perusahaan seperti laporan keuangan, laporan sumber daya manusia, laporan kegiatan operasional perusahaan, laporan kegiatan pemasaran, dan sebagainya.

2) Data eksternal diperoleh dari luar perusahaan meliputi analisa pasar, analisa kompetitor, analisa komunitas, analisa pemasok, analisa pemerintah, analisa kelompok kepentingan tertentu.

Asosiasikan masing-masing item kekuatan (*strength*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dengan setiap elemen Model Bisnis Kanvas, yang terdiri dari *Customer Segment*, *Value Proposition*, *Channels*, *Customer Relationship*, *Revenue Stream*, *Key Resources*, *Key Activities*, *Key Partnership* dan *Cost Structure*

beberapa tahapan dalam menganalisis data sebagai berikut :

1. Melakukan pengumpulan data.

Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Pada saat wawancara, peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban yang diwawancarai. Aktivitas wawancara dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh.

2. Selanjutnya tahap pengumpulan data dan dilakukan reduksi data.

Mereduksi data dengan melakukan perangkuman, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, lalu mencari tema dan polanya. Hal ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan. Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data. Dalam penelitian ini, penyajian data dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya dengan teks yang bersifat naratif.

3. Langkah berikutnya adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi.

### Kesimpulan dan Saran

Pada tahapan ini, bentuk temuan berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih belum jelas sehingga setelah analisis lebih mendalam akan menjadi semakin jelas. Kesimpulan ini berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis atau teori.

### Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan hasil pembahasan, maka kesimpulan dalam penelitian ini adalah:

1. Unsur-unsur yang menyusun tiap elemen dari 9 (sembilan) elemen dalam Model Bisnis Kanvas Biro Workshop (Bengkel Fabrikasi) PT. Semen Padang adalah:
  - a. Elemen *Customer Segments* terdiri dari *pasar tersendiri di internal semen padang*, *Pabrik Semen*, *Kertas*, *CPO*, *tambang*, *PLN peralatannya typical dengan PT SP*
  - b. Elemen *Value Proposition* Pengalaman memproduksi peralatan-peralatan pabrik, khususnya pabrik semen
  - c. Elemen *Channel* terdiri dari *Online* dan *Direct Communication*.
  - d. Elemen *Customer Relationship* terdiri dari *After Sales Service Cukup Baik*
  - e. Elemen *Revenue Stream* terdiri dari *Penjualan barang barang yang di hasilkan, dan keuntungan dari perkerjaan*
  - f. Elemen *Key Resources* terdiri dari *SDM berpengalaman Fasilitas / peralatan*
  - g. Elemen *Key Activities* terdiri dari *.Kerja sama tim cukup bagus. Dan Mempunyai sertifikasi untuk membrikasi peralatan-peralatan khusus Elemen Key Partners terdiri dari PT Semen Padang, Vendor Barang dan Vendor Jasa.*
  - h. Elemen *Cost Structure* terdiri dari *Biaya Produksi, Biaya Penjualan, Biaya Administrasi & Umum dan Biaya penyusutan*
2. Unsur yang menyusun tiap elemen dari 9 (sembilan) elemen dalam Model Bisnis Kanvas Biro Workshop (Bengkel Fabrikasi) PT. Semen Padang setelah analisis SWOT adalah:
  - a. Elemen *Customer Segments* terdapat penambahan segment *Government*.

- b. Elemen *Value Proposition* terdapat penciptaan produk unggulan, karena merupakan workshop satu satunya di Sumatera yang memiliki produk yang unik
  - c. Elemen *Channel* terdapat penyempurnaan unsur Personal menjadi *Direct Communication* dan *Fee-based Agent*, dan penambahan channel LPSE (Layanan Pengadaan Secara Elektronik).
  - d. Elemen *Customer Relationship* mengganti *direct communication* dengan *Account Officer per customer segment*.
  - e. Elemen *Revenue Stream* Memberikan Izin khusus pada unit Biro Workshop untuk menjual jasa Pabrikasi Customer Relationship Elemen
  - f. *Key Resources* Melakukan Investasi peralatan baru dan kalibrasi peralatan yang ada.
  - g. Elemen *Key Activities* menambahkan fasilitas R &D.
  - h. Elemen *Key Partners* Menggunakan konsultan untuk melakukan tindakan perbaikan kinerja unit workshop Hanya melayani operasioanal Pabrik PT. Semen Padang saja
  - i. Elemen *Cost Structure* Melakukan Re-lokasi sebahagian peralatan Utama ke Banten/Jakarta/Jabar untuk dekat dengan sumber bahan baku dan pasar sehingga biaya akan lebih murah
3. Respon perusahaan terhadap faktor eksternal dari table EFAS (External Factor Analysis) Posisi berada pada kuadran I, II dan IV dimana strategi yang sesuai adalah intensif (market penetration, market development dan product development) atau integration (backward integration, forward integration dan horizontal integration)
  4. Tema Strategis untuk strategi level korporat Biro Workshop (Bengkel Fabrikasi) PT. Semen Padang setelah analisis SWOT adalah *Harvest or Divest* dengan *implied strategy* berupa *retrenchment* atau *divestiture*. Setiap elemen unit memiliki strategi yang berbeda-beda sesuai dengan permasalahan dan implikasi yang dimilikinya.
  5. Tidak semua strategi level korporat dapat di mapping ke dalam Model Bisnis Kanvas yang berada pada strategi untuk level bisnis.

#### D. DAFTAR PUSTAKA

- Andrews, K. R. (1971). *The concept of corporate strategy*. Illinois: Dow Jones-Irwin Homewood.
- BAPPENAS. (2016, October 17). *Kementrian PPN/Bappenas*. Retrieved July 23, 2017, from [www.bappenas.go.id](http://www.bappenas.go.id): <http://bappenas.go.id/download.php?id=13071>
- Bisnis Indonesia. (2016, March 30). *surabaya.bisnis.com*. Dipetik July 2016, dari Bisnis Indonesia: <http://surabaya.bisnis.com/read/20160330/11/87718/produksi-semen-indonesia-tinggi-konsumsi-per-kapita-rendah>
- Bungin, B. (2007). *Penelitian Kualitatif "Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik dan Ilmu Sosial Lainnya"*. Jakarta: Kencana.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions*. California: Sage Publications.
- Creswell, J. W. (2002). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative*. New Jersey: Merrill Prentice Hall.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases* (13th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Denzin, N. K. (1978). *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. New York: McGraw-Hill.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. (2009). *Handbook of Qualitative Research*. (Dariyatno, B. S. Fatah, Abi, & J. Rinaldi, Trans.) Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Hancock, D. R., & Algozzine, B. (2006). *Doing Case Study Research*. New York; London: Teacher College Press.
- Jauch, L. R., & Gluck, W. (1988). *Strategic Management and Business Policy*. (Muad, & A. H. Sitanggang, Trans.) Jakarta: Erlangga.
- Johnson, M. W. (2010). *Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal*. Massachussettes: Harvard Business Press.

- Kallio, J., Tinnila, M., & abd Tseng, A. (2006). An International Comparison of Operator-Driven Business Model. *Business Process Management Journal*, III(12), 281-298.
- Kazmi, A. (2008). *Strategic Management and Business Policy* (3rd ed.). New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company.
- Kotler, P. (2002). *Manajemen Pemasaran* (Milenium ed., Vol. Jilid 1). Jakarta: Prehallindo.
- Leem, C., Suh, H., & Kim, D. (2004). A Classification of Mobile Business Models and its Application. *Industry Management and Data System*, 1(104), 78-87.
- Mahardhika, M. G. (2012). Analysis of Consumer Satisfaction and Business Model Canvas Implementation in Start-Up Business (The Case of Eureka Interview). (Thesis). Yogyakarta, DIY Yogyakarta, Indonesia. Retrieved August 12, 2013, from Universitas Gadjah Mada: <http://etd.ugm.ac.id>
- Margaretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, 5(80), 65-92.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*. New Jersey: John Wiley and Sons.
- Patton, M. Q. (2006). *Qualitative research and evaluation methods*. California: Sage Publishing.
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review* (November-December 1996), 61-78.
- Unit Workshop PT. Semen Padang. (2013). *Rencana Jangka Panjang Periode 2014-2018*. Padang.
- Rangkuti, F. (2004). *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Rangkuti, F. (2013). *Teknik Membedah Kasus Bisnis: Analisis SWOT, Cara Perhitungan Bobot, Rating dan OCAI*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Rappa, M. (2000). *Managing The Digital Enterprise*. Retrieved from Managing The Digital Enterprise: <http://digitalenterprise.org/index.html>
- Salim, A. (2006). *Teori dan Paradigma Penelitian Sosial: Buku Sumber Untuk Penelitian Kualitatif* (2nd ed.). Yogyakarta: Tiara Kencana.
- Satori, D., & Komariah, A. (2009). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Seddon, P. B., & Lewis, G. P. (2003, July 10-13). Strategy and Business Models: What's the Difference? 236-248.
- Sembiring, M. (2013). *Analisis Model Bisnis Agrowisata Perkebunan Teh Gunung Mas PTPN VIII Bogor Jawa Barat*. Dipetik August 12, 2013, dari School of Business-Bogor Agricultural University: <http://elibrary.sb.ipb.ac.id>
- Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*. California: Sage Publishing.
- Stake, R. E. (2005). Qualitative Case Studies. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage Handbook of Qualitative Research* (3rd ed., pp. 443-466). Thousand Oaks, California: Sage Publication Ltd.
- Stoner, C. R. (1987). Distinctive Competence and Competitive Advantage. *Journal of Small Business Management*.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif & RND*. Bandung: Alfabeta.
- Tim PPM Manajemen. (2012). *Business Model Canvas: Penerapan di Indonesia*. Jakarta: PPM Manajemen.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2011). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability* (13th ed.). New Jersey: Prentice Hall.