

EVALUASI DAN PERANCANGAN MODEL BISNIS PADA PT X DI SURABAYA DENGAN PENDEKATAN *BUSINESS MODEL CANVAS*

Hendry Santoso Wijaya

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: hendrysantoso13@gmail.com

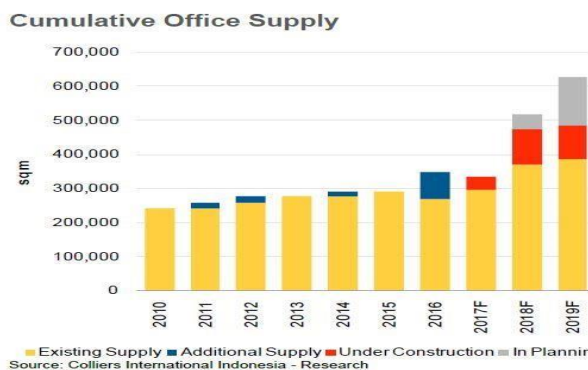
Abstrak— Banyaknya pembangunan gedung-gedung baru, jasa substitusi dan lesunya perekonomian menyebabkan bisnis persewaan kantor di Surabaya lesu. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode kualitatif dengan menggunakan metode case study melalui wawancara terhadap pihak internal perusahaan x dan pihak eksternal. Teknik pengambilan sampel yaitu purposive sampling. Metode analisis yang digunakan adalah triangulasi sumber Aspek yang menjadi perhatian yaitu Sembilan elemen business model canvas, selanjutnya dilakukan analisis SWOT pada masing-masing elemen tersebut serta membahas blue ocean strategy untuk perusahaan X

Hasil dari penelitian ini ialah susunan business model canvas baru yang dapat dikembangkan oleh perusahaan.

Kata Kunci— *Business Model Canvas, model bisnis, SWOT, Blue Ocean Strategy*

I. PENDAHULUAN

Meskipun meyangang status sebagai kota terbesar kedua di Indonesia pasar perkantoran Surabaya dinilai masih kurang menarik dikarenakan aktivitas transaksi sewa terbatas dan bisa dihitung dengan jari, kondisi ekonomi makro yang tidak menentu juga merupakan salah satu faktor yang menyebabkan lesunya bisnis perkantoran di Surabaya. Pasar perkantoran di kota Surabaya saat ini mengalami kelebihan pasokan yang disebabkan adanya tiga gedung perkantoran baru yang akan beroperasi yang memiliki luas 72,821 sq m2 pada tahun 2016. Penambahan pasokan tersebut merupakan pasokan tahunan terbesar sejak 1990 dengan pertumbuhan sebesar 29%. Banyaknya gedung-gedung perkantoran yang baru menyebabkan persaingan di dalam bisnis perkantoran akan semakin ketat antara satu dengan yang lain.



Gambar 1. Tingkat Kumulatif Persediaan Kantor

Sumber: (www.colliers.com)

Berikut adalah data pembangunan gedung-gedung baru dalam tiga tahun mendatang:

New Supply Pipeline				
Office building project name	Location	Developer	Sqa (Sq m)	Marketing Scheme
2018				
The Frontage	Ahmad Yani	Trikarya Graaha Utama	30,000	For Sale
Marvel City	Ngagel	PT Assa Land	12,000	For Lease
Spazio Tower	Darmo Boulevard	Intiland Development	20,000	For Sale
Tunjungan Plaza VI	Basuki Rahmat	Pakuwon Jati	39,740	For Lease
Praxis Office	Panglima Sudirman	Intiland Development	25,000	For Lease
Voza Office Tower	HR Muhammad	Avia Avian	32,833	For Sale
Puncak Dharmahusada	MERR, Mulyorejo	Surya Bumimegah Sejahtera	40,000	For Lease
Satoria Tower	HR Muhammad	Satoria Group	34,000	For Lease
2019				
Grand Sungkono Lagoon	Abdul Wahab Siamin	PP Property	45,000	For Lease
Capital Square	HR Muhammad	Greenwood	30,000	For Lease
One Galaxy	Dharmahusada	Sinar Galaxy Group	40,000	For Lease
Puncak Bukit Golf Square	Darmo Boulevard	Surya Bumimegah Sejahtera	30000	For Lease
Puncak CBD Jajar Tunggal	Jajar Tunggal	Surya Bumimegah Sejahtera	30,000	For Lease
Ciputra World SOHO	Mayjend Sungkono	Ciputra Group	37,400	For Sale
Signature Gallery	Gubeng	AKR Land	40,000	For Lease
2020				
The SOHO 88 Avenue	Darmo Permai	Darmo Permai	22,100	For Sale
The Infinity 88 Avenue	Darmo Permai	Darmo Permai	21,250	For Lease

Gambar 2. Tabel Pembangunan Dalam 4 Tahun Kedepan
Sumber: (www.colliers.com)

Dengan semakin banyaknya gedung-gedung perkantoran baru yang tidak diikuti oleh permintaan yang tinggi dan pertumbuhan ekonomi yang lamban menyebabkan penurunan okupansi di beberapa gedung di Surabaya. Berdasarkan data dari *Collier International Indonesia*. Tingkat okupansi yang terjadi pada kuartal II 2016 menurun di titik 75.1% menurun sebesar 11.8% dari tahun sebelumnya. Dalam bisnis perkantoran dapat berupa sewa dan strata *title* (Hak milik) pada awalnya bisnis perkantoran adalah berupa penyewaan ruangan oleh pengelola kepada penyewa (*tenant*). Namun dalam beberapa tahun terakhir berkembang bisnis perkantoran strata *title* yang dikarenakan merosotnya permintaan calon penyewa terhadap ruang perkantoran sehingga para pengembang gedung perkantoran tidak menyewakan gedungnya tetapi menjual secara lepas atau menjual langsung kepada pemakai ruangan. Terjadinya perpindahan calon penyewa ruangan dari sewa ke strata *title* merupakan ancaman bagi pengelola gedung perkantoran. Lemahnya permintaan ruang perkantoran juga dapat dikarenakan produk substitusi seperti rukan, ruko, dan SOHO (*Small Office Home Office*), serta budaya berkantor di gedung-gedung perkantoran yang belum melembaga di masyarakat Surabaya. Perusahaan dan pebisnis lokal masih memandang berkantor di ruko atau kios-kios tertentu lebih

nyaman dan menguntungkan (www.kompas.com, 10 Mei 2016).

Salah satu perusahaan jasa sewa perkantoran di Surabaya adalah PT X yang menyewakan ruangan kantor dengan menggunakan gedung X. Berada di pusat kota Surabaya, gedung X mulai beroperasi sejak akhir tahun 1992. Tingkat hunian sewa perkantoran selama tahun 2014-2016 cenderung stabil dan mengalami penurunan. Tingkat hunian ruang perkantoran di gedung X yang dikelola oleh PT X adalah sebesar 85%, tetapi pada tahun 2015 mengalami penurunan menjadi sebesar 81%. Tingkat hunian pada tahun 2016 juga mengalami penurunan dibandingkan dengan tahun sebelumnya yaitu 80%. Tingkat hunian sewa perkantoran gedung X terlihat mengikuti dinamika terkini dari usaha sewa perkantoran karena secara umum tahun 2016 dan 2017 telah terjadi penurunan tingkat hunian sewa perkantoran. Selain itu permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan yaitu sempitnya lahan parkir yang dimiliki oleh perusahaan dan tidak adanya fasilitas kantin yang memadai sehingga hal ini akan mengurangi tingkat kenyamanan dari penyewa di gedung X.

Fenomena lesunya perekonomian dan semakin banyaknya jumlah pesaing serta permasalahan yang dialami oleh perusahaan, mengharuskan perusahaan untuk memformulasikan model bisnis yang baik. Menurut Magretta dalam (Štefan & Richard, 2014), model bisnis merupakan hati dan cerita yang menjelaskan bagaimana perusahaan bekerja. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010) model bisnis menjelaskan bagaimana suatu organisasi menciptakan, memberikan dan menangkap nilai perusahaan. Model bisnis yang baik juga dapat digunakan untuk membedakan dari persaingan dan membangun hubungan pelanggan yang kuat (Lindgardt, Reeves, Stalk & Deiler, 2009). Model bisnis perlu dievaluasi dan dikoreksi agar dapat memperdalam dan memperluas pengetahuan mengenai komponen dasar dari model bisnis dalam sebuah bisnis dan meningkatkan fungsi, ekonomi dari model bisnis sehingga dapat menemukan dan mengembangkan keunggulan kompetitif perusahaan. Salah satu alat evaluasi yang bisa diaplikasikan oleh PT Sinar Mas Teladan adalah business model canvas. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010) bahwa cara efektif untuk menilai integritas keseluruhan model bisnis adalah dengan mengombinasikan analisis klasik tentang kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (SWOT) melalui Business Model Canvas (BMC).

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), bahwa BMC pada dasarnya adalah sebuah kerangka model bisnis yang menekankan pada pembangunan sembilan blok (nine block). Sembilan blok BMC yaitu customer segments, value propositions, channels, customer relationship, revenue streams, key resources, key activities, key partnership, dan cost structure.

Berdasarkan konsep nine block dari BMC, bisa dijelaskan bahwa BMC memiliki kemampuan untuk meningkatkan kinerja PT X. Konsep yang terinci dari BMC memungkinkan bisnis yang dijalankan menjadi lebih terfokus pada setiap segmen pelanggan yang dilayani, meningkatkan keunggulan kompetitif, meningkatkan aliran pendapatan dan menyampaikan value kepada pelanggan dengan lebih baik.

Untuk itu, penelitian ini akan mengkaji lebih dalam mengenai bagaimana model bisnis pada PT X dan membuat model bisnis yang baru dengan menggunakan business model canvas sehingga meningkatkan keunggulan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan.

II. METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan desain penelitian kualitatif. Kualitatif adalah susunan dari teknik interpretative yang berusaha untuk menggambarkan, membaca, menerjemahkan dan sebaliknya muncul istilah makna bukan frekuensi dari fenomena yang terjadi dalam dunia sosial. Penelitian kualitatif di desain untuk memberitahu peneliti bagaimana proses dan mengapa terjadi hal-hal seperti yang mereka lakukan. Penelitian kualitatif bertujuan untuk mencapai pemahaman yang mendalam tentang suatu situasi. Peneliti memilih penelitian kualitatif karena masalah yang dihadapi oleh Perusahaan X tidak dapat diselesaikan atau dicari solusinya hanya lewat kuisioner semata, ataupun lewat wawancara singkat. Penelitian ini dapat menghasilkan sebuah solusi bila menggunakan desain penelitian kualitatif karena desain ini memperinci seluk-beluk permasalahan melalui sumber informasi yang terlibat langsung dalam usaha ini. Dalam penelitian ini penulis juga bermaksud untuk merancang model bisnis masa depan dengan pendekatan *Business Model Canvas*. Metode penelitian yang digunakan adalah metode *case study*. Metode *case study* atau bisa disebut *case history* adalah metodologi penelitian yang kuat yang menggabungkan wawancara individu dan kelompok dengan analisis rekaman dan observasi. Tujuan dari metode ini adalah untuk mendapatkan beberapa perspektif dari sebuah perusahaan, situasi, kegiatan atau proses pada saat ini atau dalam kurun waktu tertentu.

Subjek dalam penelitian ini adalah orang-orang yang terlibat dalam menjalankan aktivitas di PT X. Dalam hal ini orang yang menjadi subjek penelitian adalah *property management Dept Head*, serta para kepala bagian yaitu *Building Maintenance & Improvement Dept Head*, *Finance & accounting Section Head*, *Marketing & tenant relation Dept Head*, *Staff tenant relation*, serta penyewa di PT X.

Objek dalam penelitian ini adalah evaluasi model bisnis saat ini dan perancangan model bisnis masa depan pada Perusahaan X dengan menggunakan 9 elemen dalam *Business Model Canvas* yaitu *Customer Segments*, *Value Proposition*, *Channel*, *Customer Relationship*, *Revenue Streams*, *Key resources*, *Key activities*, *Key partnership*, *Cost structure*

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini ialah data kualitatif. Data kualitatif terdiri dari banyak sumber seperti dari individu atau kelompok, Organisasi atau institusi, teks baik itu yang dipublikasikan atau yang secara virtual, keadaan dan lingkungan serta *event* yang terjadi. Sumber data yang digunakan adalah sumber data primer dan data sekunder.

Pemilihan informan dilakukan dengan menggunakan teknik *purposive sampling*. Informan yang dimaksud dalam penelitian ini berperan sebagai sumber data atau subyek yang menguasai permasalahan, memiliki data dan bersedia memberikan informasi yang lengkap dan akurat. Berdasarkan teknik tersebut, maka yang menjadi sumber informasi utama dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Informan dari dalam perusahaan (internal)

1. Bapak Handoko Kartadnata sebagai *property manager* karena paling mengerti semua tentang perusahaan
2. Bapak Jozef Daniel sebagai kepala divisi akuntansi dan keuangan karena bisa memahami mengenai elemen model bisnis Perusahaan X terutama yang berkaitan dengan keuangan
3. Ibu Selvi Yunita sebagai kepala divisi *marketing* dan *tenant relation* karena bisa memahami mengenai elemen model bisnis PT X terutama tentang semua elemen model bisnis Perusahaan X
4. Bapak Bayu sebagai kepala *building maintenance and improvement*
5. Ibu Cindy sebagai salah satu perwakilan penyewa dari PT Manindra di gedung X dan Ibu Intan sebagai salah satu perwakilan penyewa dari PT Shipco Transport di gedung X.

Teknik analisis data pada penelitian ini melalui beberapa proses yaitu melakukan reduksi data, menyajikan data, penarikan kesimpulan. Uji validitas data pada penelitian ini menggunakan triangulasi sumber.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Business Model Canvas saat ini

Berikut ini merupakan business model canvas perusahaan saat ini dilihat dari Sembilan elemen, yaitu:

Customer Segment

Customer segment perusahaan adalah mass market yaitu pasar massal yang melayani perusahaan baik perusahaan nasional dan multinasional serta perorangan. Dari segi geografis, penyewa berasal dari seluruh Indonesia dan luar negeri (Jerman, Denmark, Singapura, Jepang)

Value Proposition

Kebutuhan yang diinginkan oleh penyewa yaitu kebutuhan akan ruang perkantoran dengan lokasi strategis dan pelayanan yang baik. Value propositions PT X yaitu:

Performance

Perusahaan memberikan kecepatan layanan baik dari sisi pelayanan complain maupun layanan untuk memudahkan penyewa untuk menyewa di gedung X. Perusahaan juga melakukan kunjungan secara rutin kepada penyewa dengan tujuan agar penyewa dapat memberikan pendapat atau masukan untuk dapat meningkatkan pelayanan yang terdapat di gedung X

Customization

Perusahaan X juga dapat melayani permintaan khusus dari penyewa melalui pemasangan wallpaper, pemasangan pembatas dan sekat-sekat, menambah lampu dan layanan pendingin ruangan untuk 24 jam.

Brand

Dari segi merek (*brand*), gedung yang dikelola Perusahaan X sudah memiliki *Brand* yang cukup terkenal karena ditunjang oleh pengelola yang sudah ternama di Indonesia.

Accessability

Perusahaan memberikan kemudahan akses bagi penyewa karena gedung X terletak di pusat kota Surabaya maka jangkauan untuk ke beberapa área yang penting akan lebih mudah dicapai. Selain itu Perusahaan juga memberikan akses kepada penyewa yang membutuhkan jaringan provider dengan menyediakan lahan antenna di *roof top* gedung

Risk reduction

Untuk menjamin kenyamanan penyewa yang ada, Perusahaan memberikan jaminan terhadap operasional gedung yang dikelola, yaitu Perusahaan mengambil alih resiko kematian atau *blackout* listrik serta kebakaran. Gedung X dilengkapi oleh seratus persen *backup power* sehingga resiko kematian listrik berkepanjangan akan sangat kecil

Cost Reduction

Pada elemen *cost reduction* perusahaan dapat membantu penyewa dalam mengurangi biaya yang dikeluarkan salah satunya adalah biaya operasional, dikarenakan perusahaan memiliki penyewa yang bergerak di bidang perbankan sehingga penyewa dapat memperoleh kemudahan dalam melakukan transaksi keuangan mereka tanpa harus keluar dari gedung. Selain itu perusahaan juga memiliki penyewa besar yang bergerak di bidang shipping, dengan adanya penyewa ini maka perusahaan shipping dan forwarding dalam melakukan kegiatan operasionalnya akan lebih mudah dan lebih hemat karena untuk melakukan kegiatan tersebut penyewa tidak perlu untuk keluar gedung

Convenience

Perusahaan juga memberikan kenyamanan melalui perawatan gedung seperti kebersihan gedung, estetika gedung serta gedung Y sudah memiliki *Pest control* yang baik sehingga sudah terhindar dari hewan yang bersifat mengganggu

Channels

Cara yang digunakan oleh perusahaan untuk menjangkau penyewa baru yaitu melalui owned channel yaitu marketing in house, dan partner channel yaitu agen property dan group besar perusahaan.

Customer Relationships

Dalam menjaga hubungan dengan penyewa perusahaan menggunakan personal assistance yaitu hubungan komunikasi secara langsung antara pengelola dan penyewa melalui gathering, kunjungan rutin dan event-event seperti donor darah

Revenue Streams

Perusahaan dalam hal ini memperoleh pendapatan utamanya melalui *rental* dan *service charge* seperti biaya pemasangan lampu, penggantian interior desain, Selain itu perusahaan juga menerima pendapatan melalui biaya biaya seperti parkir listrik dan *overtime* dan sewa gedung seperti menyewa untuk acara seminar atau pelatihan.

Key Resources

Sumber daya yang digunakan oleh perusahaan meliputi sumber daya manusia di setiap divisi, sumber daya fisik yaitu mesin mesin penunjang operasional gedung, sumber daya intelektual yaitu Sistem SAP (System Application Procedure) dan database serta Sumber daya finansial yaitu modal dan pendapatan perusahaan.

Key Activities

Kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan yaitu mengelola gedung, mengelola penyewa dan mencari penyewa baru.

Key Partnership

Perusahaan bekerja sama dengan vendor peralatan berat seperti lift, vendor peralatan umum kantor, dan juga vendor outsourcing.

Cost Structure

Biaya-biaya utama yang dikeluarkan oleh perusahaan yaitu biaya maintenance mesin-mesin penunjang operasional gedung seperti lift, gondola.

tua. Gedung yang dikelola perusahaan memiliki lahan parkir yang sempit. Tidak adanya fasilitas kafetaria yang disediakan, sehingga. Peluangnya Perusahaan memiliki peluang untuk mengintegrasikan proposisi nilai dengan menciptakan beberapa pelayanan pelayanan seperti menyediakan *Free Flow coffe and tea*, menyediakan fasilitas seperti klinik, fasilitas gym, fasilitas cafetaria, *free wifi* di area *lounge*, membuat website atau *media sosial* sebagai bentuk komunikasi kepada penyewa ataupun

Tabel 1 Business Model Canvas saat ini

Key Partnership <ul style="list-style-type: none"> • <i>Vendor Outsourcing</i> • Vendor peralatan berat, peralatan umum kantor 	Key Activities <ul style="list-style-type: none"> • Pengelolaan gedung • Mengelola penyewa • Mencari penyewa (pemasaran) 	Value Proposition <ul style="list-style-type: none"> • <i>Performance</i>: • <i>Customization</i>: Pemasangan wallpaper, pemasangan pembatas dan sekat-sekat, menambah lampu dan layanan pendingin ruangan untuk 24 jam • <i>Brand</i>: dikelola pengelola yang ternama • <i>Risk reduction</i>: Terjadinya blackout listrik • <i>Accessibility</i>: Akses pusat kota, serta provider internet • <i>Cost Reduction</i>: Pengurangan biaya operasional perusahaan • <i>Convenience</i>: 	Customer Relationship <ul style="list-style-type: none"> • <i>Personal Assistance</i> 	Customer Segments <ul style="list-style-type: none"> • <i>Mass Market</i>: Perusahaan-perusahaan baik nasional dan multinasional, perorangan • Geografis: Seluruh Indonesia terutama Jakarta dan luar negri
	Key Resources <ul style="list-style-type: none"> • Sumber daya manusia (karyawan dan outsourcing) • Sumber daya intelektual: Sistem SAP (<i>System Application Procedure</i>), database penyewa • Sumber daya fisik: gedung, mesin pendingin (<i>chiller</i>), lift, gondola, genset, mobil, pompa distribusi air bersih, air kotor komputer alat scan mesin fotocopy • Sumber daya finansial: Modal 		Channels <ul style="list-style-type: none"> • <i>Owned Channels</i>: <ul style="list-style-type: none"> - <i>Marketing In House</i> • <i>Partner Channels</i> <ul style="list-style-type: none"> - Agen Property - Group besar perusahaan 	
Cost Structure <ul style="list-style-type: none"> • Struktur biaya: <i>Value driven</i> • Biaya tetap: biaya <i>maintenance</i> elevator, mesin pendingin, biaya Listrik. 		Revenue Streams <ul style="list-style-type: none"> • Pendapatan <i>rental</i> dan <i>service charge</i>, pendapatan listrik, parkir, <i>overtime (Usage fee and rental)</i> • Tipe aliran pendapatan: transaksi satu kali & transaksi berulang (<i>transactional and recurring revenue</i>) • Mekanisme penetapan harga <i>dynamic pricing</i> 		

Analisis SWOT Setiap Elemen Business Model Canvas

Customer Segments

Kekuatan perusahaan yaitu sudah memiliki beberapa penyewa tetap bahkan semenjak gedung mulai beroperasi, Penyewa sudah tersegmentasi sesuai dengan kebutuhan penyewa yaitu kebutuhan akan ruangan perkantoran dengan lokasi yang strategis. Kelemahannya kemudahan untuk memperoleh penyewa baru cenderung sulit. Peluangnya adalah Perusahaan memiliki untuk melayani segmen pasar yang baru terutama pasar di Surabaya yaitu para pengusaha pengusaha yang bergerak di bidang online, *Project, design*, dan juga startup. Ancamannya Dengan semakin banyaknya gedung-gedung yang ada saat ini maka sisi persaingan akan semakin ketat. Perusahaan juga mempunyai ancaman untuk kemungkinan perpindahan penyewa ke gedung competitor, ruko dan SOHO.

Value Proposition

Kekuatan perusahaan adalah Proposisi nilai yang telah ditawarkan oleh perusahaan x telah sesuai dengan kebutuhan penyewa. Penyewa membutuhkan ruangan untuk berkantor yang terletak di lokasi yang strategis dengan fasilitas dan pelayanan yang baik. Proposisi nilai perusahaan, membuat dampak jaringan yang kuat. Penyewa sudah cukup puas terhadap proposisi nilai yang diberikan oleh Perusahaan. Kelemahannya Proposisi nilai *newness* dan desain memiliki kelemahan, yaitu *newness* yang diberikan saat ini hanya berupa perbaikan-perbaikan *service* yang ada sedangkan untuk elemen desain, desain gedung yang dimiliki perusahaan sudah cukup

masyarakat luas, Peluang Perusahaan untuk memenuhi kebutuhan penyewa yang lain dengan menciptakan konsep perkantoran modern yaitu *serviced office* seperti *co working space, virtual office*. Ancaman yang timbul yaitu terdapat pengelola yang memiliki nama yang lebih dikenal oleh masyarakat Surabaya dan cenderung untuk lebih memilih gedung tersebut. Selain itu terdapat beberapa pesaing yang menurunkan harga sewa untuk kantornya dengan tujuan untuk dapat menarik calon penyewa baru. Adanya produk substitusi yang tersedia yaitu seperti SOHO, ruko, *strata title* yang dapat mengancam penyewa perusahaan.

Channels

Kekuatannya yaitu Channel perusahaan sudah cukup efisien dan efektif, Jangkauan channel yang dimiliki perusahaan juga cukup luas dan kuat. *Channels* yang dimiliki oleh perusahaan mudah ditemui oleh calon penyewa. Calon penyewa bisa datang langsung atau melalui *email* atau telepon untuk ingin melakukan penyewaan. Kelemahannya Channels yang dilakukan oleh perusahaan melalui *mailing list* kurang cukup efektif dalam menjangkau penyewa baru, namun *mailing list* yang digunakan perusahaan mampu untuk memperbahuri informasi terkait perusahaan-perusahaan baru yang dapat menjadi prospek untuk kedepannya. Peluangnya yaitu Perusahaan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas channel dengan cara membuat website, media sosial, menggunakan *search engine* internet sebagai sarana untuk menjangkau calon penyewa serta menciptakan event-event khusus yang dapat menarik perhatian masyarakat luas. ti

menggandeng komunitas tertentu untuk mengadakan acara tertentu. Ancamannya adalah ancaman pesaing menggunakan *channel* yang sama, dalam hal ini yaitu pesaing memiliki kemungkinan untuk bekerjasama dengan agen property yang sama.

Customer Relationship

Kekuatannya hubungan dan kualitas hubungan antara perusahaan dengan penyewa sudah kuat hal ini dikarenakan perusahaan selalu menjalin komunikasi terhadap para penyewa yang ada dengan menggunakan event-event dan gathering yang dapat diikuti oleh penyewa, pihak perusahaan juga mengadakan kunjungan rutin kepada para penyewa. Kelemahan dari sisi customer relationship yaitu meskipun memiliki nama yang cukup besar di Indonesia namun merek dari gedung Perusahaan X kurang cukup dikenal di Surabaya, kekuatan hubungan antara perusahaan dan penyewa yang ada masih belum merata. Peluang dari sisi customer relationship yaitu perusahaan memiliki peluang untuk mempererat dan meningkatkan hubungan dengan penyewa secara menyeluruh baik penyewa dari perusahaan besar dan perusahaan kecil. Ancaman dari sisi customer relationship adalah adanya ancaman hubungan dengan penyewa yang memburuk hal ini dapat terjadi dikarenakan penyewa kurang puas dengan layanan atau fasilitas yang disediakan oleh perusahaan atau terdapat permasalahan yang menyangkut antara perusahaan dan penyewa sehingga hubungan antara penyewa dan perusahaan dapat terancam. Namun ancaman untuk hal ini cenderung kecil nilainya dikarenakan perusahaan berusaha untuk memberikan pelayanan yang optimal dan apabila ada permasalahan akan diselesaikan secara kekeluargaan.

Revenue Stream

Kekuatan dari sisi *revenue stream* yaitu Perusahaan dapat memprediksi pendapatan yang akan diperoleh karena perusahaan selalu melakukan pembuatan *budget* untuk tahun berikutnya. Perusahaan mengenakan biaya untuk apa yang benar-benar ingin dibayar oleh penyewa, dalam hal ini perusahaan akan memberikan biaya khusus terhadap fasilitas atau permintaan-permintaan khusus penyewa seperti menabuh aliran listrik dalam ruangan kantornya, menambah *line* telepon, membutuhkan kondisi ruangan dengan AC 24 jam. Kelemahannya yaitu biaya yang dikeluarkan perusahaan cenderung bersamaan dengan pendapatan yang diterima dan apabila tidak ada pendapatan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan akan tetap berjalan. Sedangkan dari sisi peluang yaitu terdapat peluang untuk menciptakan elemen lain yang bisa dibayar oleh penyewa seperti biaya menambah *line* telepon, tegangan listrik, dan memanfaatkan *spot-spot* khusus yang dapat digunakan sebagai sarana *advertising* untuk penyewa apabila ingin memasarkan barang atau jasanya, perusahaan juga dapat menyewakan *space* secara temporer di *lounge* gedung. Perusahaan juga memiliki peluang untuk menaikkan harga sewa. Ancamannya yaitu margin yang didapatkan perusahaan dapat terancam oleh pesaing maupun kemampuan teknologi karena terdapat banyak pengelola dengan gedung yang lebih terkenal dan lebih modern baik gedungnya maupun teknologi dengan fasilitas yang lebih canggih.

Key Resources

Kekuatan dari *Key Resources* adalah jumlah sumber daya yang tepat dimana fisik, intelektual, dan financial sudah optimal dengan baik, sedangkan kelemahannya adalah mudah untuk ditiru karena bisnis serupa sangatlah banyak. Peluang dari *Key Resources* sendiri yaitu memanfaatkan sumber daya yang lebih canggih. Untuk ancaman adalah gangguan mesin penunjang yang tidak sempurna.

Key Activities

Kekuatan dari *key activities* dalam perusahaan x adalah selalu memperhatikan kualitas aktivitas selalu memperhatikan penyewa, dan mempunyai SOP yang jelas. Kelemahannya adalah dapat ditiru oleh pesaing-pesaing yang bergerak di bidang yang sama. Untuk peluang dalam memanfaatkan teknologi IT untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas, salahsatunya dengan menggunakan sarana *Google search engine* sehingga memudahkan para penyewa gedung untuk lebih mudah mendapatkannya. Dalam ancamannya, sama seperti dalam *key resources* yaitu gangguan mesin penunjang yang memiliki umur dan bisa mengalami kegagalan fungsi.

Key Partnership

Kekuatan dalam perusahaan untuk menciptakan hubungan dengan mitra sudah berjalan dengan baik. Kelemahannya masih belum ada kelemahan pada elemen *key partnership*, sedangkan untuk peluang nya adalah meningkatkan kualitas dan hubungan *outsourcing* lebih baik, bekerjasama dengan pihak-pihak perusahaan dapat lebih berfokus pada aktivitas inti. Dalam ancamannya sendiri adalah pihak mitra kerjasama dengan pesaing atau pengelola gedung lain, lalu ancaman ketergantungan dengan pihak mitra tertentu dikarenakan pihak mitra lebih memegang spesialisasi dan jasa yang dibutuhkan oleh perusahaan.

Cost Structure

Kekuatan dalam *cost structure* adalah dapat memperkirakan dan memprediksi biaya yang akan dikeluarkan, sehingga struktur biaya sudah sesuai dengan model bisnis, dan bekerjasama dengan pihak *outsourcing* dan vendor akan membantu Perusahaan dalam menghemat biaya. Kelemahannya sendiri adalah Biaya operasional gedung akan selalu bejalan meskipun tidak adanya pendapatan. Peluangnya sendiri megurangi biaya aktivitas dan operasionalnya yaitu dengan cara melakukan penghematan terhadap penggunaan uang seperti pembayaran listrik dan peralatan-peralatan lain. untuk ancamannya sendiri terhadap biaya-biaya yang tidak terduga seperti biaya regulasi pemerintah terkait aturan untuk gedung perkantoran yang mana regulasi tersebut harus ditaati oleh Perusahaan namun untuk ancaman tersebut peluangnya cukup kecil karena perusahaan memiliki *safety factor* di dalam penetapan budget tahunan yang memungkinkan untuk menutup biaya yang muncul secara tidak terduga.

Evaluasi Business Model Canvas Menggunakan Kerangka Kerja Empat Tindakan

Pada bagian ini akan dibahas mengenai evaluasi model bisnis Perusahaan menggunakan kerangka kerja empat langkah milik *blue ocean strategy*. Analisa akan menggunakan data yang dihasilkan dari *SWOT* tiap-tiap blok model bisnis Perusahaan.

Pada kerangka kerja empat langkah, akan dibagi menjadi empat skema yaitu *Eliminate* (eliminasi) – *reduce* (kurangi) – *raise* (meningkatkan) – *create* (menciptakan).

space kosong perusahaan untuk menciptakan konsep perkantoran yang lebih modern ini.

Ketiga konsep tersebut merupakan konsep perkantoran yang

Tabel 2 Skema Eliminasi – Kurangi – Tingkatkan – Ciptakan

Elemen	Eliminasi	Kurangi	Tingkatkan	Ciptakan
<i>Customer Segments</i>			Penyewa perusahaan multinasional	- Penyewa baru: Khususnya, penyewa baru seperti pengusaha-pengusaha lokal, pengusaha berbasis <i>Project</i> , pengusaha berskala kecil dan menengah dan pebisnis yang bergerak di bidang <i>startup</i>
<i>Value Proposition</i>			Performance: (Peningkatan kualitas pelayanan, kecepatan penanganan komplain, kecepatan waktu pengerjaan.)	- <i>Newness</i> : Konsep <i>serviced office</i> , <i>co working space</i> , <i>virtual office</i> . - Menciptakan fasilitas <i>cafeteria</i> (kantin), <i>gym</i> , klinik.
<i>Channels</i>			Promosi melalui internet, website untuk persewaan, brosur dan koran, event-event promosi	- Media Sosial Perusahaan - Website Perusahaan
<i>Customer Relationship</i>			Meningkatkan hubungan baik dengan seluruh penyewa.	- <i>Dedicated personal assistance</i>
<i>Revenue Streams</i>			Meningkatkan harga sewa	- Aliran pendapatan baru melalui elemen lain <i>serta konsep virtual office, serviced office dan co working space</i> . - Sumber pendapatan lain (pendapatan sewa kantin, spot advertising)
<i>Key Resources</i>	- Gangguan sumber daya perusahaan. - Lahan parkir yang sempit		Meningkatkan kompetensi karyawan dan knowledge karyawan	- Teknologi komunikasi dan informasi yang canggih - Menciptakan lahan parkir yang lebih luas
<i>Key Activity</i>				- Penyediaan layanan jasa kantor modern (penerimaan dan layanan penjawab telepon, dukungan kesekretariatan, konferensi)
<i>Key Partnerships</i>	- Ketergantungan dengan pihak mitra tertentu		Meningkatkan kualitas karyawan <i>outsourcing</i>	- Kerjasama dengan vendor furniture, <i>provider</i> internet, pengelola lahan, komunitas bisnis dan <i>startup</i>
<i>Cost Structure</i>	- Ancaman biaya yang tidak terduga		Efisiensi biaya gedung	- Biaya rekonstruksi ruangan untuk <i>service office co working space dan virtual office, cafeteria</i> - Biaya membeli lahan baru, Biaya <i>service internet</i> ,

Business Model Canvas Perusahaan X yang baru

Business Model Canvas baru terdiri dari sembilan elemen yang sudah diidentifikasi dan dipetakan dalam kanvas. Setelah itu dilakukan pembaharuan analisis SWOT pada setiap elemen, yang kemudian dievaluasi menggunakan skema hapuskan – kurangi – tingkatkan – ciptakan. Pada *business model canvas* terbaru perusahaan akan lebih mengacu pada penciptaan penawaran dengan menciptakan beberapa proposisi nilai yang baru.

Value Propositions

Dalam elemen *value proposition* perusahaan dapat meningkatkan proposisi nilai *performance* seperti peningkatan kualitas pelayanan, kecepatan pelayanan komplain, kecepatan waktu pengerjaan sehingga dapat meningkatkan tingkat kenyamanan penyewa. Perusahaan dapat menciptakan proposisi nilai yang baru dengan cara menciptakan fasilitas kantin, fasilitas gym, fasilitas klinik, memberikan layanan wifi gratis di area lounge, layanan *free flow* kopi dan teh. Perusahaan juga dapat menciptakan konsep perkantoran yang lebih modern dan lebih flexible seperti *serviced office*, *virtual office* dan *co working space*. *Serviced office* merupakan sebuah konsep yang mana menyediakan ruang kantor yang siap pakai lengkap dengan furniture, desain dan semua fasilitas pelayanan profesional seperti resepsionis, administrasi, operator telepon, dukungan teknologi dan informasi dan ruang rapat, *Virtual office* merupakan konsep yang hampir sama dengan *serviced office* namun *virtual office* menawarkan sebuah tempat sebagai kantor bersama oleh perusahaan atau perorangan yang mengintegrasikan dirinya dalam *virtual office*. Sedangkan untuk *co working space* yaitu suatu konsep dengan ruang perkantoran yang mana di dalam suatu ruangan dapat di isi oleh penyewa yang berbeda beda. Perusahaan dapat memanfaatkan

lebih modern dan dapat menjadi alternatif bagi para calon penyewa baru ketika ingin membutuhkan tempat untuk kegiatan bisnisnya dengan fasilitas dan peralatan yang lengkap. Dengan adanya konsep tersebut, perusahaan akan dapat memperluas proposisi nilai dari perusahaan yaitu *cost reduction* karena penyewa tidak membutuhkan biaya lagi untuk membayar peralatan kantor. Perusahaan juga dapat meningkatkan proposisi nilai *performance* melalui pelayanan administrasi, resepsionis serta operator. Perusahaan dapat menciptakan kemudahan akses (*accessibility*) kepada penyewa dengan cara menciptakan layanan aplikasi yang dapat diakses oleh penyewa ketika ingin melakukan penyewaan *space* kantor ini

Customer Segments

Penyewa yang dilayani oleh perusahaan x merupakan perusahaan dan perorangan dengan letak wilayah yang cenderung berasal dari Jakarta. Pada *business model canvas* yang baru perusahaan dapat mengembangkan penyewa yang baru dengan mengoptimalkan pasar Surabaya yang ada, penyewa yang dapat dikembangkan oleh perusahaan yaitu pengusaha berbasis *Project*, pengusaha berskala kecil dan menengah dan pebisnis yang bergerak di bidang *startup*.

Channels

Untuk memperkenalkan konsep perkantoran yang lebih modern perusahaan dapat melakukan promosi melalui *owned channel* yaitu marketing in house dengan melakukan promosi melalui internet, search engine, menciptakan website perusahaan yang berisi informasi dan foto-foto mengenai contoh *space* yang ditawarkan, menciptakan sosial media perusahaan. Perusahaan juga dapat melakukan event-event promosi seperti bekerjasama dengan beberapa komunitas seperti komunitas *startup*. Perusahaan juga dapat menggunakan

partner channel yaitu group besar perusahaan untuk dapat menjangkau lebih banyak penyewa lagi.

Customer Relationship

Perusahaan dapat menciptakan hubungan dengan penyewa melalui penciptaan *dedicated personal assistance* fungsi dari *dedicated personal assistance* ini adalah untuk membantu penyewa dalam berbagai kebutuhan seperti kebutuhan administrasi, surat menyurat, serta resepsionis melalui karyawan khusus.

Revenue Streams

Adanya penciptaan nilai tersebut juga akan meningkatkan elemen *revenue streams* melalui pendapatan *jasa serviced office, co working space dan virtual office (usage fee)*. Perusahaan juga dapat menciptakan arus pendapatan baru melalui spot-spot khusus seperti pilar-pilar yang terdapat di dalam gedung, di area *service office* sebagai *spot advertising* untuk menambah pemasukan perusahaan (*Advertising*).

Key Resources

Proposisi nilai yang baru juga akan mempengaruhi elemen *key resources* yang dibutuhkan oleh perusahaan. Konsep kantor

Key Partnership

Penambahan proposisi nilai yang baru juga akan berdampak pada adanya penambahan kerjasama dengan pihak mitra yang baru seperti dengan jasa desainer, terkait desain konsep perkantoran, vendor peralatan umum, vendor furniture serta vendor provider internet dengan brandwith yang tinggi yang dapat dilakukan perusahaan dengan bekerjasama dengan salah satu group di perusahaan serta pihak pengelola lahan untuk meningkatkan lahan parkir perusahaan.

Cost Structure

Semua Penciptaan nilai di dalam Perusahaan pasti akan mempengaruhi elemen *cost structure*. Biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk mengembangkan konsep yang baru cenderung merupakan biaya tetap, seperti biaya untuk lahan parkir baru, biaya melakukan renovasi tempat untuk konsep perkantoran baru, biaya penambahan cafeteria, biaya kerjasama dengan vendor yang baru. Selain itu juga ada biaya variabel seperti biaya atk utilitas.

<p>Key Partners</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vendor Outsourcing • Vendor peralatan berat, • Vendor peralatan umum kantor • Vendor <i>furniture</i> kantor • Vendor Provider Internet • Pihak Desainer • Pihak pengelola lahan 	<p>Key Activities</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pengelolaan gedung • Mengelola penyewa • Mencari penyewa (pemasaran) • Memasarkan konsep kantor modern • Penyediaan layanan jasa kantor berkonsep modern (penerimaan dan layanan penjawab telepon, dukungan kesekretariatan, administrasi). 	<p>Value Proposition</p> <ul style="list-style-type: none"> • Memenuhi kebutuhan: kebutuhan area ber Kantor yang lebih modern dan fleksibel. • <i>Newness</i>: Konsep <i>Serviced office, virtual office dan co working space</i> • <i>Convenience</i>: <i>Penciptaan fasilitas cafeteria, lahan parkir yang lebih luas, fasilitas klinik, pemberian layanan, free flow kopi dan the, wifi di area lounge.</i> <p><i>Accessibility</i>: Menciptakan aplikasi untuk dapat melakukan pemesanan ruangan.</p>	<p>Customer Relationship</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal Assistance: Hubungan antara pengelola dengan penyewa • Melakukan gathering dan kunjungan rutin • Dedicated Personal Assistance 	<p>Customer Segments</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Adcc</i>: perusahaan-Perusahaan yang bergerak di bidang PT dan perorangan yang membutuhkan area untuk ber Kantor • Geografis: Seluruh Indonesia terutama Jakarta dan luar negeri <p>Segmented: Perusahaan asing, pengusaha bergerak di bidang <i>project</i> seperti desain, home industri, pengusaha startup, perusahaan online yang membutuhkan alamat kantor sebagai legalitas perusahaan, pengusaha berskala kecil dan menengah</p>
<p>Cost Structure</p> <ul style="list-style-type: none"> • Struktur biaya: Value driven • Biaya tetap (fix cost): biaya maintenance biaya renovasi ruangan untuk konsep perkantoran baru, penambahan cafeteria, biaya kerjasama dengan vendor yang baru. • Biaya Variabel: Biaya atk utilitas 		<p>Revenue Streams</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pendapatan rental dan service charge, pendapatan listrik, parkir, overtime • Advertising : Pendapatan <i>Advertising</i> • Usage fee : Pendapatan layanan <i>serviced office, virtual office dan co working space</i> • Tipe aliran pendapatan: transaksi satu kali (<i>transactional</i>) • Mekanisme penetapan harga <i>dynamic pricing dan price list</i> 		

Tabel 3 Business Model Canvas baru Perusahaan X

modern membutuhkan adanya beberapa sumber daya baru yaitu sumber daya manusia yang dapat menjalankan aktivitas pelayanan administrasi, resepsionis, operator. Sumber daya fisik seperti peralatan umum kantor, koneksi internet, mesin fax, fotocopy, printer. Serta perlunya sumber daya finansial yaitu modal perusahaan.

Key Activity

Pada Business Model Canvas yang baru key activities yang dilakukan perusahaan adalah aktivitas *problem solving*. *Problem Solving* merupakan pemberian solusi bagi pelanggan dalam menghadapi permasalahan mereka, permasalahan yang dihadapi penyewa yaitu kebutuhan akan ruang perkantoran yang praktis dan modern melalui aktivitas layanan jasa sewa kantor yang modern. Selain itu aktivitas yang dilakukan yaitu memasarkan layanan perkantoran modern serta mengelola penyewa yang baru.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat dengan menggunakan pendekatan *business model canvas*, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Business Model Canvas Perusahaan X saat ini
 - *Customer Segments* perusahaan x, yaitu perusahaan-perusahaan yang bergerak dibidang PT dan perorangan. Penyewa paling banyak berasal dari Jakarta.
 - *Value Propositions* yang ditawarkan oleh Perusahaan x yaitu jasa persewaan kantor yang memiliki nilai *performance, customization, cost reduction, risk reduction, brand, accessibility, convenience*. Perusahaan sudah memnuhi kebutuhan yang diinginkan oleh penyewa yaitu

kebutuhan akan *space* perkantoran dengan lokasi yang strategis dan pelayanan yang baik.

- *Channels* yang digunakan oleh perusahaan x untuk dapat menjangkau penyewa baru yaitu melalui *Owned channels* yaitu *marketing in house*, melalui *mailing list* dan kunjungan ke gedung kompetitor dan *partner channels* yaitu agen properti dan group besar perusahaan
- *Customer relationship* yang terbentuk antara perusahaan dengan penyewa saat ini yaitu *personal assistance* melalui komunikasi secara langsung antara perusahaan dan penyewa.
- *Revenue Stream* utama yang dimiliki oleh perusahaan berasal dari *usage fee* dan *renting* yaitu pendapatan *rental* dan *service charge*. Perusahaan juga menerima pendapatan dari parkir, *overtime*.
- *Key resources* sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan terdiri dari tenaga kerja manusia di setiap divisi perusahaan, sumber daya fisik seperti mesin mesin pendukung operasional gedung, sumber daya intelektual yaitu database dan sistem SAP. Sedangkan sumber daya finansial berasal dari pusat dan pendapatan perusahaan.
- *Key Activities* perusahaan terdiri dari tiga aktivitas penting yaitu pengelolaan gedung, pengelolaan penyewa dan mencari penyewa baru.
- *Key Partnership* perusahaan terdiri dari supplier peralatan kantor, peralatan berat, tanaman hias. Perusahaan juga bekerjasama dengan pihak *outsourcing*.
- *Cost Structure* perusahaan yaitu *value driven*. Biaya-biaya yang timbul terdiri dari biaya gaji karyawan, biaya operasional, biaya kerjasama dengan pihak mitra.

2. Business Model Canvas yang baru untuk Perusahaan x

- *Customer Segments* yang dilayani oleh perusahaan dapat ditambahkan perusahaan asing pengusaha bergerak di bidang *project* seperti desain, home industri, pengusaha startup, perusahaan online yang membutuhkan alamat kantor sebagai legalitas perusahaan, pengusaha berskala kecil dan menengah.
- *Value proposition* perusahaan dapat menciptakan layanan dan fasilitas baru seperti menyediakan fasilitas klinik, gym, layanan wifi gratis yang dapat digunakan oleh penyewa. Perusahaan juga dapat menciptakan konsep kantor modern yang lebih fleksibel (*serviced office*, *virtual office*, *co working space*,). Perusahaan dapat menawarkan kemudahan akses dengan menciptakan aplikasi bagi para penyewa yang ingin melakukan penyewaan.
- *Channels* yang dapat digunakan oleh perusahaan yaitu melakukan promosi melalui *owned channel* yaitu *marketing in house* dengan melakukan promosi melalui internet, *search engine*, menciptakan website perusahaan yang berisi informasi dan foto-foto mengenai contoh *space* yang ditawarkan, menciptakan sosial media perusahaan.
- *Customer relationship* terbentuk dengan memberikan *dedicated personal assistance* untuk membantu dalam kegiatan berbagai kebutuhan penyewa seperti kebutuhan administrasi, surat menyurat, resepsionis selain itu

perusahaan juga dapat meningkatkan kekuatan hubungan kepada penyewa secara merata.

- *Revenue streams* perusahaan didapat melalui layanan jasa *serviced office*, *virtual office* dan *co working space* serta penciptaan tempat *advertising* di berbagai spot gedung.
- *Key Resources* terdiri dari sumber daya manusia yang dapat menjalankan aktivitas pelayanan administrasi, resepsionis, operator. Sumber daya fisik seperti peralatan umum kantor, koneksi internet, mesin fax, fotocopy, printer. Serta perlunya sumber daya finansial yaitu modal perusahaan
- *Key Activities* terdiri dari penyediaan layanan jasa kantor modern yang didalamnya terdapat layanan penjawab telepon, administrasi dan konferensi
- *Key Partnership* hubungan kerjasama dengan provider internet, desainer dan vendor furniture
- *Cost Structure* biaya biaya renovasi untuk pembuatan konsep kantor modern, fasilitas kantin, lahan parkir baru dan biaya bekerjasama dengan vendor baru. Perusahaan juga dapat meningkatkan efisiensi energi gedung yang dilakukan dengan melakukan penghematan terhadap mesin-mesin perusahaan.

Saran

Melalui hasil analisa dan teori yang digunakan didapatkan bahwa model bisnis Perusahaan x dapat lebih dikembangkan lagi. berikut ini adalah beberapa saran yang diberikan untuk mengembangkan perusahaan yaitu:

- Perusahaan dapat mengembangkan jangkauan pasar dengan menambahkan konsep kantor modern dan kegiatan pemasaran melalui event-event yang dapat menarik perhatian banyak orang.
- Perusahaan dapat membuat *website* dan media sosial yang berisi informasi mengenai perusahaan dan keterangan produk, sehingga dapat memudahkan penyewa baru untuk mengetahui informasi dan layanan apa saja yang disediakan oleh perusahaan tanpa harus datang langsung ke gedung.
- Perusahaan dapat menambahkan fasilitas kantin dan menciptakan lahan parkir yang lebih luas agar dapat meningkatkan kenyamanan para penyewa.
- Perusahaan dapat menciptakan *spot* khusus sebagai tempat untuk *advertising* perusahaan agar dapat meningkatkan pendapatan perusahaan.
- Perusahaan juga dapat menambahkan fasilitas seperti gym, klinik, akses wifi di area lounge agar dapat meningkatkan kenyamanan penyewa.

DAFTAR PUSTAKA

- Alexander, H. (2016, Okt 05) Tingkat Hunian Perkantoran di Surabaya Merosot 10 Persen Retrieved from file: <http://properti.kompas.com/read/2016/10/05/164916821/tingkat.hunian.perkantoran.di.surabaya.merosot.10.persen>
- Batocchio, A., Ghezzi, A., Rangone, A., Batocchio, A., Ghezzi, A., & Rangone, A. (2016). *A method for evaluating business models implementation process*. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-08-2015-0117>
- Ching, P. H. Y., & Fauvel, C. (2013). *Criticisms, Variations and*

- Experiences With Business Model Canvas*, 1(2), 26–37.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). *Business Research Methods twelfth edition*.
- Freiling, J. (2015). *Editorial: Business model innovation – a concept between organizational renewal and industry transformation*. *Journal of Entrepreneurship Management and Innovation* 11(1), 3-10
- Harima, A. & Vemuri, S. (2015). *Diaspora business model innovation*. *Journal of Entrepreneurship Management and Innovation* 11(1), 29-52
- Lewandowski, M. (2015). Designing the business models for circular economy-towards the conceptual framework. *Sustainability* 8(43), 1-28
- Lindgardt Z., Reeves M., Stalk G., & Deiler M.S. (2009). *Business model innovation when the game gets tough, change the game*.
- Mulyana, Deddy. 2002 *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Müller, C., & Vorbach, S. (2015). *Enabling Business Model Change : Evidence from High-Technology Firms*, 53–76.
- Nenonen, S., & Storbacka, K. (2010). Business model design : *conceptualizing networked value co-creation*. <https://doi.org/10.1108/17566691011026595>
- O’Neill, T. W. (2015). *The business model canvas as a platform for business information literacy instruction*. *Reference Services Review*, 43(3), 450–460. <https://doi.org/10.1108/RSR-02-2015-0013>
- Osterwalder, Alex., Pigneur, Yves., 2010, *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. New York: John Wiley & Sons
- Pitoko, A. (2017, Jan 16). Perkantoran “Oversupply”, pengelola disarankan turun harga Retrieved from file: <http://properti.kompas.com/read/2017/01/16/173000421/perkantoran.oversupply.pengelola.disarankan.turunkan.harga>
- Salanto, F. (2017, Feb 16) *Surabaya Property Market Report*. Retrieved from file: <http://www.colliers.com/en-gb/indonesia/insights>.
- Štefan, S., & Richard, B. (2014). *Analysis of Business Models*, 6(4), 19–40. <https://doi.org/10.7441/joc.2014.04.02>
- Widarti, P. (2017, Jan 24). Colliers: Ekonomi Lesu, Bisnis Perkantoran di Surabaya Ikut Loyo. retrieved from file: <http://m.bisnis.com/properti/read/20170124/276/622431/colliers-ekonomi-lesu-bisnis-perkantoran-disurabaya-ikut-loyo>