



Desain Formulasi dan Implementasi Bisnis Strategik dengan Pendekatan *Business Model Canvas (Bmc)* pada Koperasi Asperindo

Denies Susanto

Universitas Pamulang

*Corresponding author: denies.susantz@gmail.com

ARTICLE INFO

Article history:

Diterima : Mei 2024

Disetujui : Juni 2024

Diterbitkan : Juli 2024

Keywords:

Business Strategy, Business Model Canvas (BMC), Cooperatives, Logistics

ABSTRACT

The aim of this research is to design a strategic business formulation using the Business Model Canvas (BMC) elements approach so that it can be applied effectively to the Asperindo Cooperative. This research methodology includes data collection using triangulation techniques (a combination of various techniques), as well as qualitative data analysis with a focus on in-depth and comprehensive understanding. Data analysis was carried out through field studies and literature reviews, followed by identifying existing problems, determining research objectives, and collecting and processing data using the BMC approach. Based on the data obtained, researchers provide suggestions and recommendations to the cooperative. From this research, it was found that the Asperindo Cooperative has 9 elements in its BMC map. Through QSPM analysis, the most optimal strategic priority for the Asperindo Cooperative is a market penetration strategy with a TAS value of 6.08. After determining this optimal strategy, the Asperindo Cooperative BMC was redesigned. The results of the redesign show that there are 5 elements that need to be optimized, namely: Value Propositions, Customer Relations, Channels, Key Resources, and Key Partners to provide the best advice for the Asperindo Cooperative.

Kata Kunci:

Strategi Bisnis, Business Model Canvas (BMC), Koperasi, Logistik

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk merancang formulasi bisnis strategis dengan pendekatan elemen-elemen *Business Model Canvas* (BMC) sehingga dapat diterapkan secara efektif pada Koperasi Asperindo. Metodologi penelitian ini mencakup pengumpulan data dengan teknik triangulasi (kombinasi berbagai teknik), serta analisis data yang bersifat kualitatif dengan fokus pada pemahaman mendalam dan komprehensif. Analisis data dilakukan melalui studi lapangan dan tinjauan literatur, diikuti oleh identifikasi masalah yang ada, penentuan tujuan penelitian, serta pengumpulan dan pengolahan data menggunakan pendekatan BMC. Berdasarkan data yang diperoleh, peneliti memberikan saran dan rekomendasi kepada koperasi. Dari penelitian ini, ditemukan bahwa Koperasi Asperindo memiliki 9 elemen dalam peta BMC-nya. Melalui analisis QSPM, prioritas strategi yang paling optimal bagi Koperasi Asperindo adalah strategi penetrasi pasar dengan nilai TAS 6,08. Setelah menentukan strategi optimal ini, dilakukan redesain BMC Koperasi Asperindo. Hasil dari redesain menunjukkan ada 5 elemen yang perlu dioptimalkan, yaitu: Proposisi Nilai (*Value Propositions*), Hubungan dengan Pelanggan (*Customer Relations*), Saluran (*Channels*), Sumber Daya Utama (*Key Resources*), dan Mitra Utama (*Key Partners*) untuk memberikan saran terbaik bagi Koperasi Asperindo.



This is an open access article distributed under the Creative Commons 4.0 Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited. ©2024 by author

PENDAHULUAN

Seiring dengan pertumbuhan ekonomi yang cepat dan perkembangan teknologi yang pesat, banyak badan usaha, termasuk koperasi, harus menyesuaikan diri untuk menghadapi tantangan-tantangan baru ini. Dalam konteks hukum, koperasi di Indonesia diatur oleh beberapa undang-undang. Salah satunya adalah Undang-Undang No. 25 Tahun 1992 tentang

Perkoperasian. Undang-undang ini menegaskan bahwa pemerintah memiliki kewenangan dan tanggung jawab untuk membina koperasi, mengesahkan perubahan anggaran dasar, serta memberikan status badan hukum kepada koperasi.

Menurut laporan Badan Pusat Statistik (BPS), jumlah koperasi di Indonesia kembali mengalami peningkatan setelah pandemi Covid-19. Pada tahun 2021, jumlah koperasi mencapai 127.846 unit, meningkat 0,56% dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Di tahun 2020, jumlah koperasi tercatat sebanyak 127.124 unit, yang juga mengalami kenaikan sebesar 3,31% dari tahun sebelumnya. Asosiasi Perusahaan Jasa Pengiriman Ekspres, Pos, dan Logistik Indonesia, yang dikenal sebagai ASPERINDO, saat ini sedang melakukan revitalisasi koperasinya. Pembentukan kembali Koperasi Asperindo digagas oleh 25 pengurus ASPERINDO yang mengadakan Rapat Anggota Koperasi, dan akhirnya koperasi ini diresmikan oleh Menteri Koperasi dan UKM pada waktu itu. Koperasi Asperindo memerlukan model bisnis yang tepat untuk mengembangkan bisnisnya. Sejauh ini, belum ada kajian mendalam tentang model bisnis apa yang harus diterapkan oleh koperasi ini.

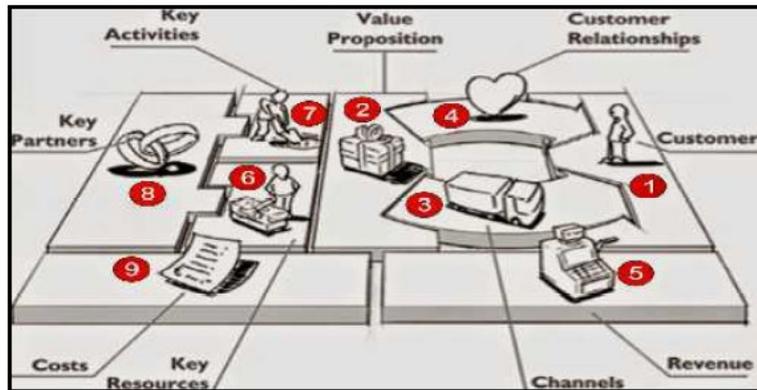
Berangkat dari fenomena tersebut, Koperasi Asperindo sudah jelas harus memiliki strategi dan model bisnis yang tepat untuk mengelola lembaga ini. Salah satu pendekatan yang dapat digunakan untuk memotret model bisnis Koperasi Asperindo dan kemudian mengembangkan bisnisnya yaitu dengan metode Business Model Canvas (BMC). Pemetaan model bisnis koperasi memerlukan perancangan model bisnis yang inovatif dan dinamis, selain itu diperlukan pula proses kreatif dalam membangun sejumlah ide model bisnis dan memilih salah satu alternatif terbaik yang dapat memberikan potensi keuntungan yang besar bagi lembaga. Pendekatan kanvas dapat memudahkan pebisnis untuk mengkaji ulang keseluruhan proses bisnisnya agar lebih komprehensif dan kompetitif maupun dalam pengembangan bisnis baru. Kanvas ini dibangun atas dasar “nine building blocks”. Konsep model bisnis ini, berhasil mengubah konsep model bisnis yang rumit menjadi sederhana.

Penulis memandang bahwa konsep-konsep yang telah dipaparkan di atas harus terdesain, terformulasi dan terintegrasi dengan baik dan tepat, karena fenomena yang terjadi saat ini merupakan waktu yang tepat untuk membuktikan kinerja terbaik koperasi sehingga tercapailah manfaat hasil penelitian yang optimal bagi lembaga tersebut. Agar dari hasil penelitian dapat menghasilkan formulasi model bisnis, strategi bisnis dan perancangan pengukuran kinerja yang tepat sehingga dapat diimplementasikan dengan baik di lembaga koperasi.

KAJIAN LITERATUR

Business Model Canvas (BMC) merupakan model bisnis yang dituangkan secara gambar visual dalam kertas kanvas. Kertas kanvas tersebut dibagi ke dalam 2 (dua) bagian utama, penulis mengibaratkan bahwa kertas kanvas tersebut bagaikan panggung perjuangan yang terbagi atas 2 (dua) bagian besar yaitu panggung bagian depan dan panggung bagian belakang. Panggung bagian depan (*front stage*) terdiri atas 5 (lima) panggung yang lebih kecil. Panggung-panggung tersebut ditempati oleh *customer segments*, *value propositions*, *channels*, *customer relationship*, *revenue streams*. Panggung paling depan adalah panggung *customer segments* sebagai sasaran yang diperebutkan, sedangkan empat panggung lainnya yang berada di *front stage* fokus pada perjuangan untuk merebut *customer segments*. Sementara panggung bagian belakang (*back stage*) terdiri atas 4 (empat) panggung yang lebih kecil masing-masing ditempati oleh *key activities*, *key resources*, *key partnership* dan *cost structure*. Tugas utama panggung belakang (*back stage*) harus sangat kuat untuk mendukung seluruh aktivitas perjuangan panggung depan agar janji yang diberikan kepada *customer segments* dapat terlaksana dengan baik dan sangat memuaskan sehingga dapat memenangi dalam perebutan *customer segments* dengan pesaing. Alexander Ostowalder dalam bukunya *Business Model Generation* (2017:16) menyatakan bahwa model bisnis dapat dijelaskan dengan sangat baik melalui sembilan blok bangunan dasar yang memperlihatkan cara berpikir tentang bagaimana

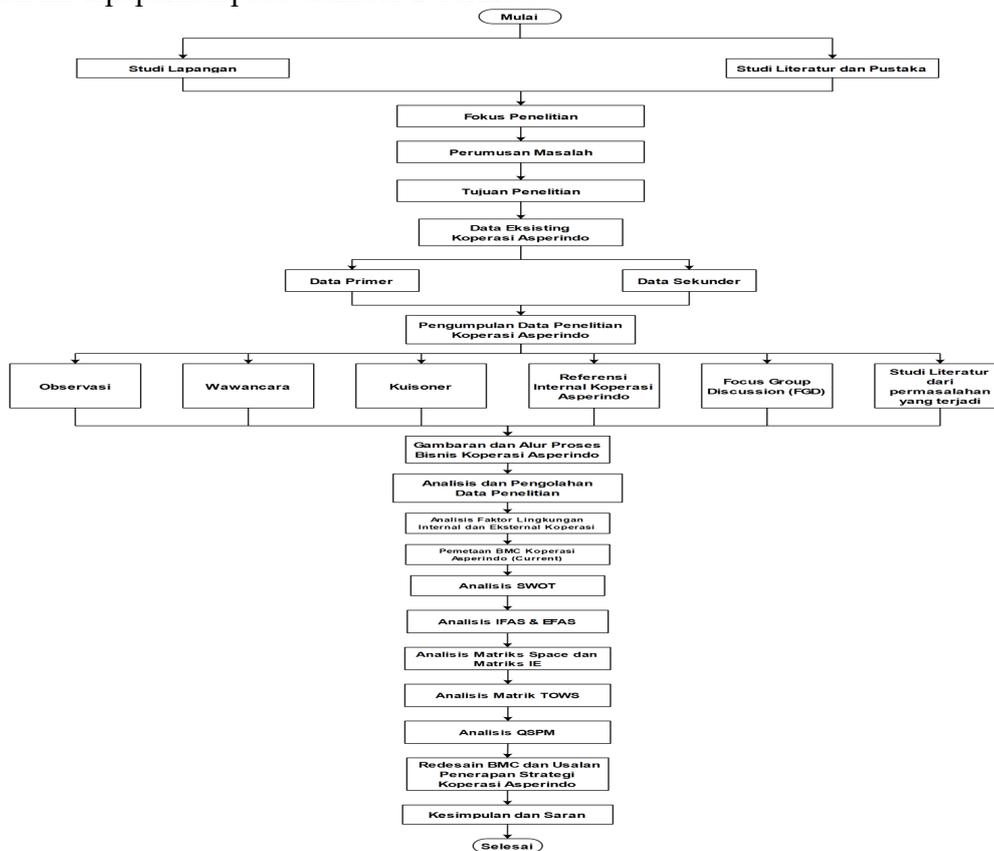
perusahaan menghasilkan uang. Kesembilan blok tersebut mencakup empat bidang utama dalam suatu bisnis, yaitu pelanggan, penawaran, infrastruktur, dan kelangsungan financial. Untuk lebih memudahkan memahaminya, perhatikan Gambar 1 berikut ini.



Gambar 1 Business Model Canvas Dalam Bentuk Panggung
(Sumber: *Business Model Canvas* Penerapan di Indonesia, Tim PPM Manajemen, 2012)

METODE PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk mendesain, memformulasikan dan mengimplementasikan bisnis strategik koperasi dengan pendekatan *Business Model Canvas* (BMC). Analisis data disusun dengan langkah-langkah sistematis sebagai kerangka pemecahan masalah bagi penelitian agar sesuai dengan tujuan penelitian. Langkah-langkah dalam analisis data penelitian ini dipaparkan pada Gambar 2 berikut.

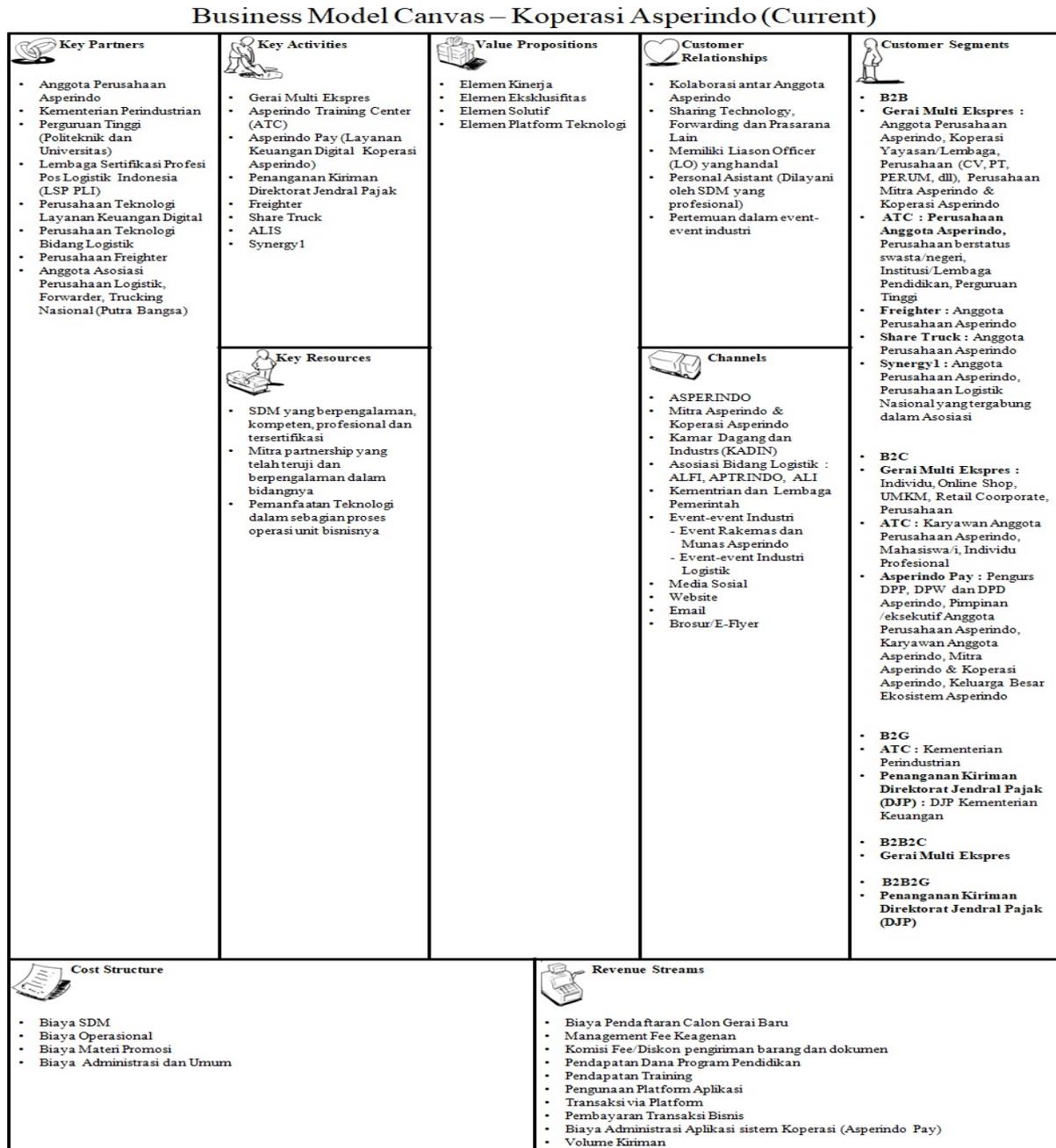


Gambar 2 Flow Chart Langkah-Langkah Analisis Data
(Sumber: Data Olahan)

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. BMC Koperasi Asperindo (Current)

Berdasarkan hasil analisis mengenai elemen-elemen BMC tersebut di atas, maka pemetaan *Business Model Canvas (BMC)*, seperti pada Gambar 3 berikut:



Gambar 3 BMC Koperasi Asperindo Current
(Sumber: Data Olahan)

Berdasarkan penentuan formulasi strategi menggunakan matriks SPACE, terlihat bahwa nilai SW menunjukkan selisih positif sebesar 2,05, sementara nilai OT juga positif dengan angka 1,83. Hal ini menempatkan Koperasi Asperindo pada kuadran 1, yang mendukung strategi agresif. Menurut Rangkuti (2013:20), kuadran 1 merupakan situasi yang sangat menguntungkan karena organisasi berada dalam posisi dengan peluang dan kekuatan yang signifikan, sehingga dapat memanfaatkan berbagai peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kuadran ini adalah mendukung kebijakan yang berfokus pada pertumbuhan

agresif (*Growth Oriented Strategy*). Dari hasil Matriks IE Koperasi Asperindo yakni diketahui Koperasi Asperindo berada dalam Sel 1, dimana posisi tersebut koperasi berada dalam strategi pertumbuhan, alasannya karena skor IFAS dan skor EFAS memiliki nilai positif, selain itu dalam tabel tersebut di atas terlihat bahwa skor IFAS dan Skor EFAS sudah memiliki nilai skor tinggi. Sehingga dari hasil analisis baik melalui matriks space dan matriks IE maka kesimpulan dalam penelitian ini formulasi strategi yang cocok digunakan oleh Koperasi Asperindo adalah strategi agresif (pertumbuhan). Alternatif strategi yang dapat diterapkan kedepan untuk masa mendatang antara lain yaitu dengan dengan beberapa cara. Diantaranya, David (2016:182): Penetrasi Pasar, Pengembangan Pasar, Pengembangan Produk.

B. Redesain BMC Koperasi Asperindo

Setelah menetapkan pilihan strategis, untuk memperkuat ketangguhan strategi tersebut dibutuhkan dukungan bisnis model. Perpaduan antara elemen elemen dalam *Business Model Canvas (BMC)* dengan strategi bisnis yang telah diformulasikan bermanfaat untuk memudahkan implementasi strategi bisnis yang direkomendasikan. Perubahan komponen-komponen tersebut juga merupakan hasil kajian peneliti dan hasil diskusi dengan beberapa personil kunci dan hasil diskusi dengan *Forum Group Discussion* yang telah aktif memberikan saran dan pandangan-pandangan. Selanjutnya akan disajikan *Business Model Canvas (BMC) Future* seperti terlihat pada Gambar 4 berikut.

Business Model Canvas – Koperasi Asperindo (Future)

<p>Key Partners</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anggota Perusahaan Asperindo • Kementerian Perindustrian • Perguruan Tinggi (Politik dan Universitas) • Lembaga Sertifikasi Profesi (Politeknik dan Universitas) • Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP PLI) • Perusahaan Teknologi Layanan Keuangan Digital • Perusahaan Teknologi Bidang Logistik • Perusahaan Freight Forwarder • Perusahaan Logistik, Forwarder, Trucking Nasional (Putra Bangsa) • Perusahaan BUMN (Badan Usaha Milik Negara) Bidang Perkeretaapian dan Bandar Udara/Penerbangan: Kereta Api Logistik, Kereta Api Indonesia, Angkasa Pura Logistik 	<p>Key Activities</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerai Multi Ekspres • Asperindo Training Center (ATC) • Asperindo Pay (Layanan Keuangan Digital Koperasi Asperindo) • Penanganan Kiriman Direktorat Jendral Pajak • Freight • Share Truck • ALIS • Synergy 1 	<p>Value Propositions</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elemen Kinerja • Elemen Eksklusifitas • Elemen Soluhif • Elemen Platform Teknologi • Elemen Layanan Terpadu • Elemen Integrasi Bisnis 	<p>Customer Relationships</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kolaborasi antar Anggota Asperindo • Sharing Technology, Forwarding dan Prasarana Lain • Memiliki Liason Officer (LO) yang handal • Personal Assistant (Dilayani oleh SDM yang profesional) • Pertemuan dalam event-event industri • Pembentukan Asosiasi Sinergi Logistik Nasional • Otomasi Hubungan 	<p>Customer Segments</p> <ul style="list-style-type: none"> • B2B • Geral Multi Ekspres : Anggota Perusahaan Asperindo, Koperasi Yayasan Lembaga, Perusahaan (CV, PT, PERUM, dll), Perusahaan Mitra Asperindo & Koperasi Asperindo • ATC : Perusahaan Anggota Asperindo, Perusahaan berstatus swasta/negeri, Institut Lembaga Pendidikan, Perguruan Tinggi • Freighter : Anggota Perusahaan Asperindo • Share Truck : Anggota Perusahaan Asperindo • Synergy 1 : Anggota Perusahaan Asperindo, Perusahaan Logistik Nasional yang tergabung dalam Asosiasi • B2C • Geral Multi Ekspres : Individu, Online Shop, UMKNI, Retail Cooperative, Perusahaan • ATC : Karyawan Anggota Perusahaan Asperindo, Mahasiswa, Individu Profesional • Asperindo Pay : Pengurus DPP, DPW dan DPD Asperindo, Pimpinan /eksekutif Anggota Perusahaan Asperindo, Karyawan Anggota Asperindo, Mitra Asperindo & Koperasi Asperindo, Keluarga Besar Ekosistem Asperindo • B2G • ATC : Kementerian Perindustrian • Penanganan Kiriman Direktorat Jendral Pajak (DJP) : DJP Kementerian Keuangan • B2B2C • Geral Multi Ekspres • B2B2G • Penanganan Kiriman Direktorat Jendral Pajak (DJP)
<p>Cost Structure</p> <ul style="list-style-type: none"> • Biaya SDM • Biaya Operasional • Biaya Materi Promosi • Biaya Administrasi dan Umum 	<p>Key Resources</p> <ul style="list-style-type: none"> • SDM yang berpengalaman, kompeten, profesional dan tersertifikasi • Mitra partnership yang telah teruji dan berpengalaman dalam bidangnya • Pemanfaatan Teknologi dalam proses operasi unit bisnisnya • Online Integration System 	<p>Channels</p> <ul style="list-style-type: none"> • ASPERINDO • Mitra Asperindo & Koperasi Asperindo • Kamar Dagang dan Industri (KADIN) • Asosiasi Bidang Logistik : ALFI, APTRINDO, ALI • Kementerian dan Lembaga Pemerintah • Event-event Industri • Event Rakernas dan Munas Asperindo • Event-event Industri Logistik • Media Sosial • Website • Email • Brosur/E-Flyer • Platform E-Channels Logistics 	<p>Revenue Streams</p> <ul style="list-style-type: none"> • Biaya Pendaftaran Calon Gerai Baru • Management Fee Keagenan • Komisi Fee Diskon pengiriman barang dan dokumen • Pendapatan Dana Program Pendidikan • Pendapatan Training • Penganaan Platform Aplikasi • Transaksi via Platform • Pembayaran Transaksi Bisnis • Biaya Administrasi Aplikasi sistem Koperasi (Asperindo Pay) • Volume Kiriman 	

Gambar 4 Business Model Canvas Future Koperasi Asperindo
(Sumber : Data Olahan)

Dari hasil analisis di dapat bahwa strategi teroptimal Koperasi Asperindo yaitu melakukan penetrasi pasar. Selanjutnya penulis rangkum dalam hubungannya dengan *Redesain Business Model Canvas Future*, penulis jelaskan tiap-tiap elemen yang memang di nilai perlu untuk ditambahkan sebagai berikut.

1. Elemen *Value Propotions* : Elemen Layanan Terpadu, Elemen Integrasi Bisnis
2. Elemen *Channels : Platform E-Channels Logistics*
3. Elemen *Customer Relationship* : Pembentukan Asosiasi Sinergi Logistik Nasional, Otomasi Hubungan
4. Elemen *Key Resource : Online System Integration*
5. Elemen *Key Partners* : Perusahaan BUMN (Badan Usaha Milik Negara) Bidang Perkeretaapian dan Bandar Udara/Penerbangan : Kereta Api Logistik, Kereta Api Indonesia dan Angkasa Pura Logistik

KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian penulis dalam membangun dan menciptakan *Business Model Canvas* Koperasi Asperindo terdapat 9 elemen BMC yang di analisis dari berbagai bidang unit bisnis Koperasi Asperindo yang disimpulkan menjadi satu BMC Koperasi. Dalam *Redesain* BMC Koperasi Asperindo terdapat beberapa elemen yang perlu di optimalkan di antaranya:

1. Elemen *Value Propotions* : Elemen Layanan Terpadu, Elemen Integrasi Bisnis
2. Elemen *Channels : Platform E-Channels Logistics*
3. Elemen *Customer Relationship* : Pembentukan Asosiasi Sinergi Logistik Nasional, Otomasi Hubungan
4. Elemen *Key Resource : Online System Integration*
5. Elemen *Key Partners* : Perusahaan BUMN (Badan Usaha Milik Negara) Bidang Perkeretaapian dan Bandar Udara/Penerbangan : Kereta Api Logistik, Kereta Api Indonesia dan Angkasa Pura Logistik

Adapun saran yang terdapat dalam studi penelitian ini yaitu dalam menerapkan BMC koperasi disarankan untuk mengikuti pedoman tahap-tahap dalam penelitian ini, agar hasil dari implementasi dapat berjalan dengan optimal dan tepat sasaran sebagai usaha mencapai tujuan koperasi.

DAFTAR PUSTAKA

- A. Osterwalder dan Y. Pigneur, *Business Model Generation*, Amsterdam: Modderman Drukwerk, 2009.
- Afuah, Allan. 2004. *Business Model: A strategic Management Approach*. McGraw Hill, New York
- Baswir, Revisond. 2003. *Ekonomi Kerakyatan Ekonomi Rakyat dan Koperasi Sebagai Sokoguru Perekonomian Nasional*. Pusat Studi Ekonomi Kerakyatan UGM, Yogyakarta.
- Clark Tim, Osterwalder Alexander, Pigneur Yves, 2014. *Business Model You*, Edisi Bahasa Indonesia, Penerbit PPM, Jakarta.
- David, 2012, *Strategic Management (Manajemen Strategis Konsep)*. Penerbit: Salemba Empat. Jakarta.
- Dewi LK., Nasution AH., dan Noer BA.. 2017. *Model Dasar Pengembangan Business Model Canvas Ke Balanced Scorecard (Studi Kasus: PT. Boma Bisma Indra)*, *Jurnal Sains Dan Seni ITS Vol. 6, No. 2, (2017) ISSN: 2337-3520 (2301-928X Print)*. Institut Teknologi Surabaya: Surabaya.
- Gracia, H. 2018. *Strategi Pengembangan Bisnis Pada Usaha Kemiri Dengan Pendekatan Business Model Canvas (BMC) Di Desa Mattampapole, Kecamatan Mallawa, Kabupaten Maros, Tugas Akhir*. Universitas Hasanuddin: Makasar.
- Han, M., dan Wibisono, D. 2010. *The Conceptual Framework Of A Knowledge-Based Performance Managemet System*, *Gadjah Mada International Journal of Business, September-December 2010, Vol. 12, No. 3*.

- Hatta, Mohammad.1971. *Membangun Koperasi dan Koperasi Membangun*. Penerbit PT Inti Idayu Press, Jakarta.
- Ikatrinasari, Z. F. 2017. *Pengembangan Model Bisnis Koperasi Ritel Kareb Bojonegoro Jawa Timur, Prosiding SNTI dan SATELIT 2017 (pp. F171-177) Jurusan Teknik Industri*. Universitas Brawijaya: Malang.
- Kaplan dan Norton. 2008. *The execution Premium Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton 2004. *The Strategy Map*, Harvard Business School Press. Boston: MA
- Kotler dan Keller, 2009. *Manajemen Pemasaran Jilid 2. Edisi Ke tiga belas*, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Kotler, Philip, 2005. *Manajemen Pemasaran. Jilid 1 dan 2.*, Penerbit Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Maddinsyah, A., Hidayat, D., Juhaeri, J., Susanto, D., Sunarsi, D. 2020. *Desain Formulasi Dan Implementasi Bisnis Strategik Dengan Pendekatan Business Model Canvas (BMC) Terintegrasi Kerangka Integrated Performance Management System (IPMS) pada Koperasi Asperindo*. Inovasi, 7(2), 67-76.
- Makkulau, Andi. 2017. *Analisis Strategi Bisnis Dalam Meningkatkan Market Share Dengan Menggunakan Pendekatan Analisis Business Model Canvas (BMC) dan Swot Analysis Pada PT Semen Tonasa (Studi Kasus Daerah Pemasaran Sulawesi Selatan)*, Tesis. Universitas Hasanuddin: Makassar.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitor*. New York: Free Press.
- PPM Manajemen Tim, 2012. *Business Model Canvas Penerapan di Indonesia*, Cetakan Pertama, Penerbit PPM, Jakarta.
- Pratiwi, S. P., 2017. *Redesain Business Model Canvas Menuju Sistem Pengukuran Kinerja Balanced Scorecard Studi Kasus: PT Boma Bisma Indra (Persero)*, Tugas Akhir. Institut Teknologi Sepuluh Nopember: Surabaya.
- Rangkuti, Freddy. 2015. *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis Cara Menghitung Bobot, Rating, dan OCAI*, Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Rangkuti, Freedy. 2001. *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis – Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis untuk Menghadapi Abad 21*. Jakarta. Gramedia Pustaka Umum
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Penerbit: Alfabeta, Bandung
- Susanto, D. 2022. *Analisis Implementasi Budaya 5R (Ringkas, Rapi, Resik, Rawat, Rajin) Dengan Pendekatan Lean Hospital pada Rumah Sakit Umum Kabupaten Tangerang*. Jurnal ARASTIRMA Universitas Pamulang Vol. 2, No.1 Februari 2022: 27 - 33
- Susanto, D. 2022. *Formulasi Strategi Bisnis Menggunakan SWOT Analysis dan Metode QSPM Pada Koperasi Asperindo*. J. KARIR, Vol. 1, No. 1, Oktober 2022 (Halaman 51-68)
- Wahyudi, A. 2017. *Strategi Pengembangan Usaha Menggunakan Model Kanvas Pada PT Nusantara Terminal Services Di Makassar*, Tesis. Universitas Hasanuddin: Makassar.
- Wibisono, D., 2013. *Panduan Penyusunan Skripsi, Tesis dan Disertasi*. Yogyakarta, INA: Penerbit Andi.
- Wijaya, A., Karel, R., dan Vincent. 2018. *Penerapan Model Bisnis Fintech Pada Koperasi Petal*, Tesis. Binus University: Jakarta