

# Analisis *Business Model Canvas* Pada Operator Jasa *Online Ride-Sharing* (Studi Kasus Uber di Indonesia)

Rainaldo M., Wibawa BM., dan Rahmawati Y.

Departemen Manajemen Bisnis, Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi, ITS

*e-mail*: berto@mb.its.ac.id

**Abstrak**—Model bisnis merupakan metode yang membantu perusahaan untuk bercerita mengenai kondisi internal perusahaan. Melalui *Business Model Canvas*, perusahaan dapat menampilkan secara sederhana namun menyeluruh terhadap sembilan komponen esensial dari bisnis. Sehingga metode ini dapat digunakan untuk menganalisis model bisnis perusahaan kelas dunia seperti Uber. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis model bisnis dari Uber menggunakan analisis *Business Model Canvas*. Data didapatkan dari hasil wawancara terhadap 15 mitra pengemudi Uber di Kota Surabaya dan hasil studi literatur pendukung. Hasil yang didapatkan dari penelitian ini adalah Uber mendapatkan keuntungannya dari pembagian keuntungan dengan perusahaan mitra, pembagian keuntungan dengan mitra pengemudi, keuntungan dari kartu kredit, serta keuntungan dari Google/Apple atas unduhan aplikasi.

**Kata Kunci**—Analisis Internal, *Business Model Canvas*, Jasa *Online Ride-Sharing*, Uber.

## I. PENDAHULUAN

MODEL bisnis merupakan metode populer yang dibutuhkan oleh perusahaan dalam bisnisnya. Model bisnis menjelaskan kebutuhan konsumen apa yang akan dipenuhi oleh perusahaan, mengapa solusi perusahaan bekerja lebih baik dari kompetitor, dan seberapa besar jarak antara kemampuan konsumen untuk membayar dengan biaya yang harus dikeluarkan [1]. Model bisnis sendiri dapat menolong perusahaan dalam hal lainnya, yaitu untuk bercerita mengenai keadaan perusahaan secara menyeluruh kepada anggota maupun khalayak luas, serta sebagai acuan dalam motivasi anggota perusahaan [2]. *Business Model Canvas* (BMC) menjadi alat analisis model bisnis populer dengan penyajian data secara sederhana namun menyeluruh terhadap sembilan komponen esensial pada bisnis. Meskipun sederhana, BMC dapat membantu perusahaan untuk mendapatkan fokus terhadap cara pandang perusahaan pada bisnis yang dijalani [3].

Uber merupakan perusahaan jasa *online ride-sharing* berskala internasional dengan model bisnis berbeda dari jasa-jasa transportasi lain. Berbagai inovasi yang dilakukan Uber membuatnya menjadi salah satu pemain kuat di bisnis *online ride-sharing* di Indonesia, mengalahkan pesaingnya yaitu Grab dan Go-Jek [4]. Dengan bisnisnya yang mencapai skala dunia, serta format bisnisnya yang mampu mengalahkan kedua pesaing sejenis di Indonesia, maka menarik untuk mengetahui seperti apa model bisnis yang digunakan oleh Uber dalam operasionalnya. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis model bisnis dari Uber, sehingga dapat diketahui bagaimana Uber mewujudkan nilai tambahnya untuk diberikan kepada pengguna jasa *online ride-sharing*.

## II. LANDASAN TEORI

### A. Jasa

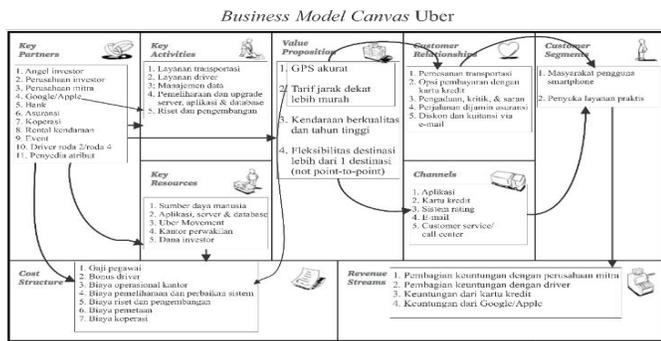
Jasa merupakan kegiatan dalam ekonomi dengan nilai dan manfaat yang tidak berwujud, dimana dalam aktivitasnya memiliki keterlibatan berupa interaksi antara operator jasa dengan konsumen ataupun dengan barang kepemilikan yang tidak mengubah status kepemilikan dalam kondisi apapun [5]. Aktivitas dalam proses jasa seringkali tidak kekal dan bersifat abstrak serta umumnya tidak berakibat terhadap kepemilikan atas nilai-nilai produksi. Aktivitas jasa ini juga dapat menciptakan nilai dan perolehan keuntungan bagi pelanggan pada suatu waktu tertentu dengan adanya perubahan yang diinginkan dan diharapkan oleh penerima jasa [6]. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jasa merupakan aktivitas ekonomi dengan input dan output yang bukan berupa produk fisik yang melibatkan interaksi operator jasa dengan konsumen untuk menghasilkan suatu nilai tambah bagi konsumen.

### B. *Ride-Sharing*

*Ride-sharing* merupakan strategi transportasi inovatif yang mengizinkan pengguna jasa untuk mendapatkan akses jangka pendek terhadap suatu moda transportasi berdasarkan kebutuhan [7]. Di Indonesia sendiri, konsep jasa *online ride-sharing* masih menemui ketidakjelasan terkait penggolongannya sebagai *e-commerce* atau bukan *e-commerce* [8]. Adapun jasa-jasa *online ride-sharing* yang ada di Indonesia saat ini digolongkan mengenai jenis-jenis transportasi yang digunakan seperti *car-sharing*, *bike-sharing*, dan *carpooling*. Beberapa operator jasa *online ride-sharing* mengeluarkan terobosan lain dengan memadukan jasa-jasa berbagi kendaraan ini dengan layanan-layanan non transportasi seperti pengantar barang dan lainnya.

### C. BMC

Analisis BMC adalah model analisis yang menjabarkan pemikiran mengenai bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai yang dimiliki dari sebuah organisasi [9]. Namun terdapat kelemahan seperti diabaikannya tujuan strategis dari organisasi, tidak menyinggung adanya suatu kompetisi, serta tidak ada penetapan prioritas dalam model bisnisnya [10]. Melalui pendekatan ini, akan ditampilkan 9 elemen yang terdapat pada model bisnis dalam 9 kotak. Penggunaan BMC sendiri memiliki keunggulan dalam analisis model bisnis, yaitu mampu menggambarkan secara sederhana dan menyeluruh terhadap kondisi suatu organisasi saat ini berdasarkan segmen konsumen, *value* yang ditawarkan, jalur penawaran nilai, hubungan dengan pelanggan, aliran pendapatan, aset vital, mitra kerja sama, serta struktur biaya yang dimiliki.



Gambar 1. BMC Uber.

### III. METODE PENELITIAN

#### A. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain riset eksploratif. Riset eksploratif digunakan untuk mendapatkan wawasan atau pemahaman atas sebuah masalah atau situasi tertentu [11]. Penelitian dilakukan dengan menggunakan metode wawancara secara mendalam atau *in-depth interview*. Data primer didapatkan dari hasil wawancara bersama dengan mitra pengemudi *online ride-sharing* dari operator yang telah ditetapkan sebagai objek penelitian. Sedangkan untuk data sekunder didapatkan dari berbagai pustaka seperti buku, jurnal, maupun dari internet yang memiliki keterkaitan dengan permasalahan yang diangkat pada penelitian.

#### B. Sampel

Sampel yang dipilih untuk penelitian ini adalah para mitra pengemudi dari operator *online ride-sharing* Uber di Surabaya. Kriteria sampel untuk penelitian ini adalah para mitra pengemudi motor atau mobil dari salah satu jasa *online ride-sharing* baik pria maupun wanita berusia 17 tahun ke atas. Jumlah sampel minimal yang diambil pada penelitian ini adalah 15 mitra pengemudi (10 pengemudi motor, 5 pengemudi mobil). Adapun metode *sampling* pada penelitian ini menggunakan teknik *convenience sampling*. Teknik ini digunakan untuk memperoleh elemen sampel secara mudah atas keputusan dari peneliti, dimana secara kebetulan responden penelitian berada pada momen dan tempat yang tepat menurut peneliti [11]. Dengan teknik *sampling* ini, peneliti akan mengambil mitra pengemudi yang bisa ditemui untuk menjadi narasumber dalam wawancara. Adapun cara pengambilan sampel ini mengadaptasi penelitian dari Wibawa et al [12].

#### C. Metode Analisis Data

Teknik analisis ini menggunakan adaptasi dari penelitian Wibawa et al [13]. Analisis BMC digunakan untuk menerjemahkan model bisnis dari objek penelitian jasa *online ride-sharing* di Indonesia, yaitu Uber dengan data yang didapatkan berdasarkan hasil wawancara dengan anggota dari perusahaan *online ride-sharing*. Wawancara dilakukan dengan setiap mitra pengemudi selama sekitar 10-15 menit ketika peneliti menggunakan jasa dari mitra pengemudi terkait. Jumlah responden wawancara adalah 15 orang mitra pengemudi. Selain menggunakan data wawancara, sumber data dari analisis ini juga didapatkan dari data sekunder. Informasi-informasi tersebut akan disimpulkan dan digolongkan berdasarkan poin-poin dari BMC untuk

kemudian terbentuk model bisnis berdasarkan 9 poin dari BMC.

### IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Profil Uber

Uber Technologies Inc. (selanjutnya disebut Uber) merupakan perusahaan yang menyediakan layanan *E-Commerce* untuk berbagi kendaraan, terutama mobil. Sang pendiri, yaitu Travis Kalanick dan Garrett Camp mendirikan Uber setelah melihat pengalaman pada tahun 2008 ketika kedua orang ini gagal mendapatkan taksi yang sangat mereka butuhkan. Ide pun didapatkan oleh kedua pendiri Uber tersebut dengan menciptakan kemudahan dalam mendapatkan tumpangan melalui satu tombol saja. Ide sederhana ini kemudian berkembang menjadi sebuah aplikasi pemanggil mobil bertipe standar dan premium di area-area metropolitan pada berbagai kota di berbagai belahan dunia. Aplikasi Uber mampu memudahkan penggunaanya dalam melakukan pemesanan mobil untuk ditumpangi dari berbagai *smartphone* selama pengguna berada dalam wilayah operasi dari Uber.

#### B. Analisis BMC

Berikut adalah hasil analisis BMC Uber berdasarkan hasil wawancara dengan 15 mitra pengemudi operator *jasa online ride-sharing* Uber ditambah dengan studi literatur mengenai Uber berdasarkan 9 poin BMC.

##### 1) Customer Segments

Uber adalah pelopor *online ride-sharing*. *Customer segment* akan menentukan segmen pengguna yang akan dilayani oleh Uber. Fokus Uber untuk memilih pengguna yang memiliki *smartphone* dan memiliki akses Google Playstore/Apple Store untuk mendownload aplikasi dari Uber. Uber juga memiliki target untuk memilih pengguna yang menginginkan kemudahan dalam transportasi dan dapat berpindah tidak terpaku dari *point to point*. Dapat disimpulkan bahwa Uber tergolong mengincar pengguna bertipe *mass market*.

##### 2) Value Propositions

Uber adalah *online ride-sharing* pertama di dunia sehingga menjadi *brand online ride-sharing* yang dikenal oleh pengguna dan memiliki berbagai *value proporsition* yang dapat diterima dengan baik oleh pengguna. Terdapat beberapa *value proporsition* yang ditawarkan oleh Uber. Pertama, GPS yang digunakan dalam aplikasi Uber lebih akurat sehingga mitra pengemudi dapat menemukan lokasi pengguna lebih mudah. Kedua, tarif jarak dekat lebih murah dibandingkan dengan pesaingnya. Harga yang diterapkan oleh Uber adalah tarif progresif sesuai dengan jarak per km dan waktu tempuh. Hal ini akan menguntungkan bagi mitra (mitra pengemudi) jika terjadi kemacetan. Ketiga, kemanan mitra pengemudi dijamin dengan validasi minimal tahun kendaraan tahun 2012. Keempat, fleksibilitas Uber lebih tinggi karena tidak dari point to point sehingga lebih menyesuaikan dengan permintaan pelanggan yang menginginkan lebih dari satu destinasi.

##### 3) Channels

Uber memiliki aplikasi yang digunakan sebagai inti bisnis transportasi yang dimiliki. Pada aplikasi terdapat sistem *rating* yang merupakan indikator penilaian terhadap mitra pengemudi atas kinerjanya, dimana penilaian diberikan oleh pengguna

jasa yang menggunakan jasanya. Selain itu, Uber juga menerima kartu kredit sebagai alat pembayaran atas jasanya melalui *input* kode kartu kredit. Kemudian *e-mail* Uber juga menjadi *channel* untuk penyampaian informasi dari Uber. Uber juga memiliki *customer service* yang bertugas untuk melayani kebutuhan-kebutuhan mitra pengemudi maupun pengguna.

#### 4) *Customer Relationships*

Uber melayani pemesanan jasa *online ride-sharing* seperti UberX, Uber Moto, maupun layanan transportasi lain melalui aplikasi. Uber juga sangat menerima pembayaran pengguna melalui kartu kredit. Penggunaan kartu kredit dalam berkendara umumnya akan memberikan sedikit potongan tarif kepada pengguna jasa. Seperti halnya jasa *online ride-sharing* lain, Uber juga mewajibkan pengguna untuk menilai pelayanan yang diberikan oleh mitra pengemudi melalui sistem *rating*. Selain itu Uber juga melayani pengaduan, kritik, serta saran dari pengguna maupun mitra pengemudi melalui *customer service* yang dimiliki. Selama perjalanan, keselamatan pengguna seluruhnya dijamin oleh asuransi, sehingga menghindari kelalaian-kelalaian yang mungkin dilakukan oleh mitra pengemudi selama perjalanan. Bukti-bukti tertulis yang dibutuhkan oleh pengguna seperti kuitansi perjalanan, bukti penggunaan kartu kredit, hingga kupon diskon khusus pengguna akan dikirimkan melalui *e-mail* kepada yang bersangkutan sebagai *service* khusus kepada pengguna jasa.

#### 5) *Revenue Streams*

Uber mendapatkan keuntungan dari ikatan kerja sama yang dijalin dengan perusahaan mitra melalui pembagian keuntungan. Selain itu, Uber memperoleh keuntungan dari pembagian rasio layanan sebesar 90:10 (90% untuk mitra pengemudi dan 10% untuk Uber). Atas penggunaan kartu kredit sebagai media pembayaran dari pengguna, Uber juga akan mendapatkan sedikit keuntungan dari pihak bank dengan jumlah yang tidak dipublikasikan. Serta sebagai penyedia aplikasi, Uber juga akan mendapatkan keuntungan dari 70% atas jumlah pengunduh aplikasi dari Google dan Apple dikalikan nominal imbalan tertentu dari Google atau Apple.

#### 6) *Key Resources*

Uber memiliki sumber daya manusia berupa karyawan yang tidak dipublikasi jumlahnya dan tersebar di kantor perwakilan Uber maupun cabang di kota-kota besar Indonesia. Selain itu untuk menunjang bisnisnya di bidang *online*, Uber juga memiliki aplikasi, server, hingga database yang digunakan untuk penyimpanan data pengguna, pelayanan pengguna, hingga menunjang performa dari aplikasi. Uber menggunakan database tersebut untuk Uber Movement, sebuah *website* yang menampilkan intensitas keramaian masyarakat pada suatu lokasi secara *real-time* melalui pengelolaan data tersebut. Tambahan dana bisnis juga didapatkan dari dana-dana yang diberikan oleh para investor yang telah lama berinvestasi di Uber. Terakhir, Uber memiliki kantor perwakilan sebagai pusat kegiatan dari perwakilan Uber di Indonesia, terutama untuk pengelolaan aplikasi serta *hardware* lain yang dimiliki Uber di Indonesia.

#### 7) *Key Activities*

Uber melayani pemesanan atas transportasi melalui aplikasi yang dimiliki, serta melayani kebutuhan-kebutuhan atas mitra pengemudi, salah satunya atas pengaduan mitra pengemudi

atas akun yang dimiliki. Uber juga melakukan manajemen data atas database yang dimiliki secara *real-time* untuk Uber Movement untuk didistribusikan kepada instansi ataupun organisasi yang membutuhkan. Untuk menunjang performansi, Uber rutin melakukan pemeliharaan dan *update* berkala atas server, aplikasi, serta database. Selain itu Uber juga terus berusaha untuk melakukan riset dan pengembangan atas layanan transportasi tanpa pengemudi dengan menggunakan mobil pintar sebagai terobosan berikutnya. Uber juga terus berkonsentrasi untuk mewujudkan *e-maps* milik Uber sendiri, dimana saat ini tim riset Uber tengah fokus melakukan pemetaan atas jalanan-jalanan dari berbagai negara, salah satunya Indonesia. Pengembangan tersebut merupakan konsentrasi terkini yang akan dibawa Uber ke beberapa negara sekaligus, salah satunya Singapura yang merupakan negara tetangga Indonesia.

#### 8) *Key Partnerships*

Uber memiliki ikatan investasi dengan perusahaan-perusahaan yang bersedia untuk menanamkan dananya bagi Uber. Microsoft sebagai perusahaan multimedia besar dunia serta Bennett Coleman & Co's atau The Times Group merupakan sedikit dari perusahaan-perusahaan yang bersedia menanamkan dananya pada Uber. Terkini, Uber mendapatkan dana dari investasi publik Arab Saudi sebagai bagian dari ekspansi bisnis Uber di kawasan Timur Tengah. Uber juga bekerja sama dengan perusahaan-perusahaan yang menjadi mitra, beberapa di antaranya adalah Toyota yang nantinya akan melakukan pengadaan mobil murah bagi para pengemudi baru Uber. Selain itu, Uber juga bekerja sama dengan Tomtom untuk penyediaan data bagi aplikasi mitra pengemudi dari Uber, hingga Google sebagai salah satu mitra pengembangan mobil tanpa supir yang akan diwujudkan sebagai layanan dari Uber. Kemitraan Uber bersama Google sudah berlangsung sejak lama, bersama dengan Apple, melalui pemasaran aplikasi dari Uber di kedua *online store* untuk *smartphone* yang dimiliki oleh kedua perusahaan besar dunia tersebut. Ikatan kerja sama dari Uber juga berasal dari bank dalam hal pembayaran menggunakan kartu kredit, sehingga menambah pilihan alat pembayaran terhadap layanan Uber. Uber juga mengikat kerja sama dengan asuransi sehingga seluruh perjalanan dari armada Uber dapat dijamin keamanannya. Untuk memenuhi syarat hukum di Indonesia, Uber memiliki koperasi yang bertugas untuk menaungi para pengemudi dalam hal administrasi maupun untuk pangkalan pengemudi roda 4. Kemudian Uber juga memiliki ikatan kerja sama dengan rental kendaraan roda 4 sejak awal bisnisnya di Indonesia untuk pengadaan mobil yang dapat digunakan oleh para mitra pengemudi yang tidak memiliki mobil sendiri. Uber juga bekerja sama dengan *event-event* besar di Indonesia, salah satunya Big Bad Wolf di Surabaya dan Jakarta dengan bentuk kerja sama yang umum adalah potongan harga dengan QR Code pada *banner* promosi Uber di lokasi. Uber juga mengikat hubungan kemitraan bersama dengan mitra pengemudi kendaraan roda 2 dan roda 4 yang telah memenuhi syarat-syarat untuk bergabung seperti kondisi kendaraan yang baik serta surat-surat kendaraan yang lengkap. Serta Uber juga bekerja sama dengan vendor penyedia atribut helm dan jaket yang akan dikenakan oleh para mitra pengemudi roda 2 dari Uber.

Tabel 1.  
Rangkuman BMC Uber

Poin BMC	Uber
<i>Customer Segment</i>	1. Masyarakat pengguna <i>smartphone</i> 2. Penyuka jasa praktis
<i>Value Proposition</i>	1. Akurasi GPS 2. Tarif jarak dekat murah 3. Kendaraan berkualitas dan tahun tinggi 4. Fleksibilitas destinasi
<i>Channels</i>	1. Uber <i>apps</i> 2. Sistem <i>rating</i> 3. Kartu kredit 4. <i>E-mail</i> 5. <i>Customer service/call center</i>
<i>Customer Relationships</i>	1. Pemesanan transportasi 2. Opsi pembayaran dengan kartu kredit 3. Pengaduan, kritik, dan saran 4. Diskon dan kuitansi melalui <i>e-mail</i> 5. Perjalanan dijamin asuransi
<i>Revenue Streams</i>	1. Pembagian keuntungan mitra 2. Pembagian keuntungan dengan mitra pengemudi 3. Keuntungan dari kartu kredit 4. Keuntungan dari Google Play/Apple Store
<i>Key Resources</i>	1. Sumber daya manusia 2. Server, aplikasi, database 3. Uber Movement 4. Kantor perwakilan 5. Dana investor
<i>Key Activities</i>	1. Layanan transportasi 2. Layanan mitra 3. Riset dan pengembangan 4. Pemeliharaan dan <i>upgrade</i> server, database, dan aplikasi 5. Manajemen data
<i>Key Partnerships</i>	1. Perusahaan investor 2. Google/Apple 3. Perusahaan mitra 4. Bank 5. Asuransi 6. <i>Event</i> 7. Mitra pengemudi roda 2/roda 4 8. Koperasi 9. Rental kendaraan 10. Penyedia atribut
<i>Cost Structure</i>	1. Gaji pegawai 2. Bonus mitra pengemudi 3. Biaya pemeliharaan dan perbaikan sistem 4. Biaya operasional kantor 5. Investasi R&D 6. Biaya koperasi 7. Biaya pemetaan

### 9) Cost Structure

*Cost structure* dari Uber saat ini mengeluarkan dana untuk pembayaran gaji dari para pegawainya. Selain itu Uber juga memberikan bonus kepada mitra pengemudi berdasarkan performanya dalam menerima *request* layanan, maupun kompetisi antar mitra pengemudi yang diadakan oleh Uber. Uber juga harus menanggung biaya operasional seperti listrik dan air, biaya pemasangan aplikasi di toko *online* Google/Apple, serta biaya pemeliharaan dan perbaikan dari sistem aplikasi, server, dan database. Untuk pengembangan mobil tanpa awak, Uber harus mengeluarkan biaya lebih dalam kerjasama pengadaan serta uji coba dari mobil tersebut demi digunakan pada jasa *online ride-sharing*. Uber juga harus menanggung biaya pemetaan seperti biaya bahan bakar dari mobil pemetaan, biasa penyusunan *e-maps*, dan lainnya. Serta Uber juga harus mengeluarkan biaya lebih untuk

membayar secara rutin per bulannya kepada pihak yang setuju untuk menjadi koperasi dari armada Uber.

### C. Rangkuman Model Bisnis Uber

Berdasarkan hasil analisis BMC Uber pada bagian sebelumnya, Tabel 1 akan menampilkan rangkuman dari BMC dari Uber.

## V. KESIMPULAN

Berdasarkan analisis yang telah ditemukan, ditemukan bahwa Uber memiliki aliran pendapatan dari pembagian keuntungan dengan perusahaan mitra, pembagian keuntungan dengan mitra pengemudi, keuntungan dari kartu kredit, serta keuntungan dari Google/Apple. Penghasilan ini didapatkan dari segmen konsumen sasaran maupun hasil pembagian keuntungan dengan menawarkan *value proposition* yang dimiliki Uber yaitu GPS yang akurat, tarif jarak dekat yang murah, kendaraan berkualitas, serta fleksibilitas destinasi. *Value proposition* ini menjadi pembeda dengan Go-Jek dan Grab, dimana Go-Jek dan Grab sudah mengadaptasi diferensiasi produk lain berupa layanan-layanan non transportasi. Adapun aliran BMC yang dimiliki oleh Uber membentuk aliran yang mengarah kepada *customer*, mulai dari *value propositions* hingga *key partnerships*, dimana Uber mengutamakan *value* dari jasa yang dimiliki dengan mengutamakan sisi kanan pada pendekatan *canvas* yang dimiliki. Uber disarankan untuk mencari diferensiasi produk lain dalam bentuk layanan non transportasi demi bersaing dengan Go-Jek dan Grab.

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] P. S. Cohan, "6 Great Business Models to Consider for a Startup." [Online]. Available: <https://www.entrepreneur.com/article/233451>
- [2] J. Magretta, "Why Business Models Matter," 1 May 2002. [Online]. Available: <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>.
- [3] T. Greenwald, "Business Model Canvas: A Simple Tool For Designing Innovative Business Models," 31 Januari 2012. [Online]. Available: <https://www.forbes.com/sites/tedgreenwald/2012/01/31/business-model-canvas-a-simple-tool-for-designing-innovative-business-models/#753845f016a7>.
- [4] S. Asrianti, "Dua Tahun Operasi di Indonesia, Uber Targetkan Ekspansi Bisnis," 29 September 2016. [Online]. Available: <http://trendtek.republika.co.id/berita/trendtek/aplikasi/16/09/29/oe9kvb359-dua-tahun-operasi-di-indonesia-uber-targetkan-ekspansi-bisnis>.
- [5] A. Payne, *Service Marketing: Pemasaran Jasa Edisi Terjemahan*, Yogyakarta: Penerbit Andi, 2000.
- [6] C. Lovelock and J. Wirtz, *Services Marketing: People, Technology, Strategy*, United States: Pearson Education, 2011
- [7] E. Nicoll and S. Armstrong, "Ride-sharing: The rise of innovative transportation services," 12 April 2016. [Online]. Available: <https://www.marsdd.com/news-and-insights/ride-sharing-the-rise-of-innovative-transportation-services/>.
- [8] A. Fauzi, "Definisi "E-commerce" di Indonesia Masih Belum Jelas," 21 11 2016. [Online]. Available: <http://ekonomi.kompas.com/read/2016/11/21/171539826/definisi.e-commerce.di.indonesia.masih.belum.jelas>.
- [9] A. Osterwalder and Y. Pigneur, *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2010.
- [10] J. Kraaijenbrink, "More Limitations of The Business Model Canvas," 4 January 2013. [Online]. Available: <http://kraaijenbrink.com/2013/01/more-limitations-of-the-business-model-canvas/>.
- [11] N. K. Malhotra, *Marketing Research: An Applied Orientation*, New Jersey: Pearson, 2010.

- [12] B. M. Wibawa, I. Baihaqi, M. S. Hakim, A. Kunaifi and M. Anityasari, "Business Model and Value Proposition Design for The Establishment of The Herbal Tourism Village in Surabaya," in International Conference on Innovation in Business and Strategy, Kuala Lumpur, 2016.
- [13] B. M. Wibawa and I. Baihaqi, "Desain Inovasi Model Bisnis Untuk Pengembangan Bisnis Vaksin Hydrovac," in Konferensi Nasional Riset Manajemen VIII, Denpasar, 2014.