

**PENGUATAN DAN PENGEMBANGAN MODEL  
BISNIS SILEGAR DENGAN PEMBERDAYAAN  
KELOMPOK TANI**

**TESIS**

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar  
Pada Program Studi Magister Manajemen  
Fakultas Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis  
Universitas Pendidikan Indonesia



Oleh:  
Iis Nurdanilah  
1907027

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS PENDIDIKAN EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA  
2023**

## LEMBAR HAK CIPTA

### **PENGUATAN DAN PENGEMBANGAN MODEL BISNIS SILEGAR DENGAN PEMBERDAYAAN KELOMPOK TANI**

Oleh:

**IIS NURDANILAH**

**1907027**

Tesis Ini Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Magister  
Manajemen Program Studi Magister Manajemen

© Iis Nurdanilah

Universitas Pendidikan Indonesia

September 2023

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang.

Tesis ini tidak boleh diperbanyak seluruhnya atau sebagian, dengan dicetak ulang, di *photocopy*, atau cara lainnya tanpa seizin penulis.

**LEMBAR PENGESAHAN****PENGUATAN DAN PENGEMBANGAN MODEL BISNIS  
SILEGAR DENGAN PEMBERDAYAAN KELOMPOK TANI**

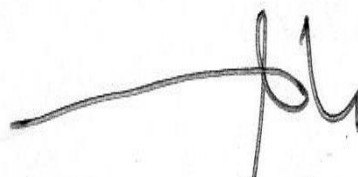
Disetujui dan disahkan oleh:

Pembimbing 1



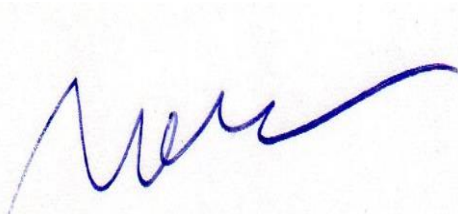
**Dr. Heny Hendrayati, S.IP., M.M.**  
NIP. 197610112005012002

Pembimbing 2



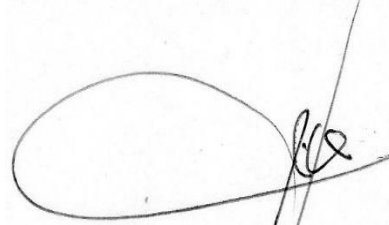
**Dr. H. Mokh. Adib Sultan, S.T., M.T.**  
NIP. 198103102009121002

Penguji 1



**Dr. Chairul Furqon, S.Sos., M.M.**  
NIP. 197206152003121009

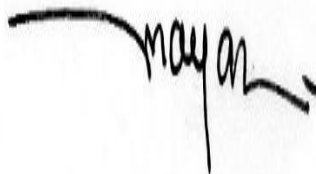
Penguji 2



**Drs. Rd. Dian Herdiana Utama, M.Si.**  
NIP. 196408231993021001

Mengetahui:

Ketua Program Studi Magister Manajemen  
Fakultas Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis  
Universitas Pendidikan Indonesia



**Dr. Maya Sari, S.E., M.M.**  
NIP. 197107052002122007

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan Berkah, Rahmat, Taufik, dan Hidayah-Nya, bahwa atas Karunia dan Kehendak-Nya penulis dapat menyelesaikan Proposal Penelitian ini dengan tepat pada waktunya.

Tesis Penelitian yang berjudul **“PENGUATAN DAN PENGEMBANGAN MODEL BISNIS SILEGAR DENGAN PEMBERDAYAAN KELOMPOK TANI”** yang disusun untuk memperoleh temuan mengenai elemen-elemen yang terkandung dalam model *Triple Layered Business Model Canvas* dan *Plus Minus Implication Analysis* yang ditujukan sebagai bahan pengembangan bagi perusahaan, serta untuk menambah wawasan dan pengetahuan khususnya bagi penulis dan umumnya bagi pembaca.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kata sempurna, baik sistematika maupun kedalaman isinya. Hal ini disebabkan oleh keterbatasan pengetahuan, pengalaman dan kemampuan yang penulis miliki. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan demi perbaikan penelitian ini.

Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi pihak-pihak terkait. Akhir kata hanya kepada Allah SWT penulis memohon supaya apa yang dikerjakan selama ini merupakan amal yang bernilai ibadah. Aamiin

Garut, September 2023

Iis Nurdanilah

## UCAPAN TERIMA KASIH

Selama proses penyusunan tesis dari awal hingga akhir, banyak orang-orang yang berjasa dalam membimbing, memberi masukan, dukungan materil dan moril yang tiada henti kepada penulis. Oleh sebab itu, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Dr. Heny Hendrayati, S.IP., M.M. selaku pembimbing akademik dan pembimbing 1 yang telah membimbing, mengarahkan penulis selama pembuatan tesis ini.
2. Dr. H. Mokh. Adib Sultan, ST., M.T. selaku pembimbing 2 yang telah membimbing, mengarahkan penulis selama pembuatan tesis ini.
3. Dr. Chairul Furqon, S.Sos., MM selaku penguji 1 yang telah memberi masukan kepada penulis, dalam pembuatan tesis ini.
4. Drs. Rd. Dian Herdiana Utama, M.Si. selaku penguji 2 yang telah memberi masukan kepada penulis, dalam pembuatan tesis ini.
5. Ade Setiawan selaku owner perusahaan Silegar yang telah memberikan izin penelitian dan karyawan-karyawan perusahaan yang membantu penulis dalam mendapatkan informasi sehingga terlaksananya proses penelitian penulisan tesis ini.
6. Ayah dan Ibu penulis yang selalu menjadi sosok penguat bagi penulis untuk dapat menyelesaikan penulisan tesis ini. Terima kasih atas limpahan do'a yang selalu diberikan.
7. Suami dan anak tercinta yang selalu jadi motivasi untuk menyelesaikan penulisan penelitian. Terima kasih atas do'a, semangat, dan dukungannya yang senantiasa menghadirkan kekuatan dalam menyelesaikan tesis ini.
8. Teman-teman dan Orang-orang yang telah bersedia dengan ikhlas untuk membantu penyelesaian tesis ini, terimakasih atas segala bantuan dan motivasinya. Akhir kata, semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak dan semoga Allah SWT melimpahkan ilmu dan karunia-Nya kepada kita, amin.

Bandung, September 2023

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>LEMBAR HAK CIPTA.....</b>	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xi</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	15
1.3 Rumusan Masalah .....	15
1.4 Tujuan Penelitian.....	15
1.5 Kegunaan Penelitian.....	16
<b>BAB 2 KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN .....</b>	<b>17</b>
2.1 Konsep Entrepreneur.....	17
2.2 Karakteristik Entrepreneur .....	17
2.3 Strategi Bisnis .....	20
2.4 Proses Strategi Bisnis .....	21
2.5 Analisis SWOT .....	22
2.6.1 Analisis Lingkungan Internal .....	23
2.6.2 Analisis Lingkungan Eksternal.....	24
2.6.3 Matriks Internal-Eksternal (Matriks IE).....	25
2.6.4 Matriks SWOT .....	26
2.6 Model Bisnis .....	28
2.7 Elemen Model Bisnis .....	29
2.8 The Triple Layered Business Model Canvas (TLBMC) .....	29
2.9.1 Model <i>Triple Layered Business Model Canvas</i> berbasis Ekonomi.....	31
2.9.2 Model <i>Triple Layered Business Model Canvas</i> berbasis Lingkungan.....	45
2.9.3 Model <i>Triple Layered Business Model Canvas</i> berbasis Sosial.....	50
2.9 <i>Plus Minus Implication Analysis (PMIA)</i> .....	56
2.10 Peneliti Terdahulu .....	57
2.11 Kerangka Pemikiran.....	61
<b>BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>65</b>
3.1 Objek Penelitian .....	65
3.2 Metode Penelitian.....	65
3.3 Sumber dan Teknik Pengumpulan Data.....	66
3.3.1 Sumber Data .....	66
3.3.2 Teknik Pengumpulan Data .....	67
3.4 Analisis Data .....	69
3.5 Langkah-langkah Perumusan Strategi.....	70
3.5.1 Perumusan Analisis SWOT dan Matriks SWOT .....	70
3.5.2 Perumusan Strategi TLBMC .....	72

3.5.3	Perumusan Strategi <i>Plus Minus Implication Analysis</i> (PMIA) .....	76
<b>BAB 4</b>	<b>HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>78</b>
4.1	Deskripsi Umum Perusahaan Silegar .....	78
4.2	Produk Perusahaan Silegar .....	80
4.2.1	Produk Silegar Pada Masa Awal Penjualan .....	80
4.2.2	Produk Silegar Pada Saat Ini .....	81
4.3	Analisis SWOT Perusahaan Silegar .....	83
4.3.1	Analisis Faktor Internal (Analisis Vrio) .....	83
4.3.2	Analisis Faktor Eksternal ( <i>Analysis PESTLE</i> ).....	87
4.3.3	Matrik IFE & EFE Perusahaan Silegar .....	90
4.3.4	Matrik IE Perusahaan Silegar .....	91
4.3.5	Matriks SWOT Perusahaan Silegar .....	93
4.4	Potret Business Model Canvas Perusahaan Silegar .....	100
4.5	Usulan Model <i>Triple Layer Business Model Canvas</i> (TLBMC) Pada Perusahaan Silegar .....	104
4.5.1	Usulan Model TLBMC Pengembangan Berbasis Ekonomi.....	104
4.5.2	Usulan Model TLBMC Pengembangan Berbasis Lingkungan ....	115
4.5.3	Usulan Model TLBMC Pengembangan Berbasis Sosial.....	128
4.6	Proses Pengambilan Keputusan Menggunakan Metode PMIA .....	135
<b>BAB 5</b>	<b>KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>145</b>
5.1	Kesimpulan.....	145
5.2	Saran.....	149
	<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>150</b>
	<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>159</b>
	<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP .....</b>	<b>173</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Tabel 1.1 Jumlah Perusahaan Industri Kecil Di Indonesia Tahun 2020.....	2
Tabel 1.2 Jumlah UMKM Berdasarkan Kabupaten Kota Di Provinsi Jawa Barat Tahun 2021.....	5
Tabel 1.3 Produk Minuman Rasa Lemon Dalam Bentuk Kemasan Botol Berdasarkan Produk Yang Terdaftar Di BPOM Khusus Daerah Jawa Barat .....	7
Tabel 2.1 Matriks IFAS.....	23
Tabel 2.2 Matriks EFAS.....	24
Tabel 2.3 Matriks SWOT.....	27
Tabel 2.4 Penelitian Terdahulu.....	57
Tabel 3.1 Matriks Plus Minus Implication Analysis (PMIA).....	77
Tabel 3.2 Penilaian Matriks Plus Minus Implication Analysis (PMIA).....	77
Tabel 4.1 Matrik IFE Perusahaan Silegar.....	90
Tabel 4.2 Matriks EFE Perusahaan Silegar.....	91
Tabel 4.3 Kandungan Gizi Lemon per 100 gram.....	117
Tabel 4.4 Matriks PMIA Dalam Proses Pengambilan Keputusan Berdasarkan Usulan Elemen TLBMC perusahaan silegar.....	137
Tabel 4.5 Skoring PMIA proses penilaian pengambilan keputusan elemen TLBMC Perusahaan Silegar.....	142



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Persentase Usaha Industri Ekonomi Kreatif Menurut Subsektor, 2020.....	3
Gambar 1.2 Pertumbuhan Industri Makanan Dan Minuman Pada Tahun 2019-2022 .....	4
Gambar 1.3 Produk Perusahaan Silegar, Silegar Pure Lemon Dan Silegar Sirup ..	9
Gambar 1.4 Kelompok Tani “Silegar Garut Indonesia” .....	10
Gambar 2.1 IE Matriks.....	26
Gambar 2.2 Lapisan Siklus Ekonomi Business Model Canvas .....	31
Gambar 2.3 Lapisan Siklus Hidup Lingkungan Dari Business Model Canvas .....	46
Gambar 2.4 Lapisan Sosial Dari Business Model Canvas .....	52
Gambar 2.5 Kerangka Pemikiran.....	64
Gambar 3.1 Rumus PMIA.....	77
Gambar 4.1 Kemasan Botol Awal Penjualan Produk Silegar .....	80
Gambar 4.2 Kemasan Cup Awal Penjualan Produk Silegar .....	81
Gambar 4.3 Produk Silegar Sirup Lemon .....	82
Gambar 4.4 Produk Silegar Pure Lemon .....	82
Gambar 4.5 Matriks IE Perusahaan Silegar .....	92
Gambar 4.6 Matriks SWOT Perusahaan Silegar.....	93
Gambar 4.7 Potret Business Model Canvas Perusahaan Silegar .....	100
Gambar 4.8 Usulan Model TLBMC Berbasis Ekonomi .....	104
Gambar 4.9 Mesin Peras Perusahaan Silegar.....	119
Gambar 4. 10 Mesin Pendingin Perusahaan Silegar .....	119
Gambar 4.11 Proses Sorterisasi Produksi Silegar .....	120
Gambar 4.12 Proses Pencucian Jeruk Lemon .....	120
Gambar 4. 13 Proses Pematangan Jeruk Lemon .....	121
Gambar 4. 14 Proses Pemerasan Jeruk Lemon Menggunakan Mesin .....	121
Gambar 4.15 Proses Pemasakan Air Perasan Jeruk Lemon.....	122
Gambar 4.16 Proses Mendinginkan Air Lemon Yang Telah Dimasak .....	122
Gambar 4. 17 Proses Pengemasan .....	123
Gambar 4.18 Proses Pelabelan.....	123
Gambar 4. 19 Proses Packaging.....	124
Gambar 4. 20 Usulan Pengembangan Model TLBMC berbasis Lingkungan .....	115
Gambar 4. 21 Kelompok Tani Silegar Garut Indonesia.....	133
Gambar 4.22 Usulan Pengembangan Model TLBMC berbasis Sosial .....	128

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian.....	158
Lampiran 2. Dokumentasi.....	169

## DAFTAR PUSTAKA

### Sumber Jurnal

- Ardian, Nurbaiti, & Baskori, W. A., (2022). *The Growth of Lemon Seedling (Citrus limon (L.) Burm.f.) From Different Kinds of Cuttings and Dose of Auxin Growth Regulator*. Universitas Riau. 16(1) 99–106. ISSN : 1978-4562, e-ISSN : 2175-0100. <https://doi.org/10.36873/aev.2022.16.1.99>
- Arikunto, S. (1989). *Manajemen Penelitian*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Andrian, F., Herman a., Kohara a., (2020). *Application of Business Model Canvas (BMC) in empowerment of BUMDESA Makmur Jaya*. *Journal Of Community Engagement (JCE)*, 2(2), 49-51. <https://journal.unpak.ac.id/index.php/jce>
- Anggraeni, N., N., Wibowo, R., (2021). *Analysis Of Development Kombucha Cascara At Ud Matt Coffee With Triple Layered Business Model Canvas Approach*. *Jurnal Sosial Ekonomi Pertanian*. 14(1): 19-31 p-ISSN: 1978-5437. e-ISSN: 2356-2382. <https://jurnal.unej.ac.id/index.php/JSEP>
- Ardiansyah, M., (2020). *An Analysis Of The Strategy In Increasing Competitive Advantage Using Swot Analysis And Canvas Model Business (A Case Study Of Pt. Bumi Sarana Utama)*. (Tesis). Universitas Hasanuddin. Makassar.
- Aulawi, H., Rahmawati, D., & Putri, R. A. I., (2021). *Strategi Pencapaian Keunggulan Bersaing Minuman Kemasan Lemon Menggunakan Metode Business Model Canvas & SWOT*. *Jurnal Kalibrasi Institut Teknologi Garut*. 19(2) 146-151. E-ISSN:2302-7320, P-ISSN:1412-3614.
- Badan Pusat Statistik Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif / Badan Pariwisata dan Ekonomi Kreatif. (2021). *STATISTIK INDUSTRI PARIWISATA DAN EKONOMI KREATIF 2020*. 173. Jakarta. ISBN: 9-786239-715632.
- Benedetto, L. De. (2009). *The Environmental Performance Strategy Map : an integrated LCA approach to support the strategic decision-making process*, 17,900–906. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2009.02.012>
- Benoît, C., Norris, G. A., Valdivia, S., Citroth, A., Moberg, A., Bos, U. & Beck, T. (2010). *The guidelines for social life cycle assessment of products : just in time !*, 156–163. <https://doi.org/10.1007/s11367-009-0147-8>
- Berti, P. L., Nawawi, S., Ningsih, J. R., (2015). *ANTIBACTERIAL ACTIVITY OF LEMON (Citrus limon (L.) Burm.f.) JUICE AGAINST Porphyromonas gingivalis (In Vitro)*. UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA. 2015
- Basile, V. (2021). *Rivista Piccola Impresa/Small Business: The Triple Layered Business Model Canvas In Smart Agriculture: The Case Of Evja Startup*.

University Federico II of Naples. ISSN 0394-7947 - ISSNe 2421-5724. doi: 10.14596/pisb.2844

- Bogdan, & Taylor. (1975). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remadja Karya.
- Chun, Y.-Y., & Lee, K.-M. (2013). *Life Cycle-Based Generic Business Strategies for Sustainable Business Models*. *Journal of Sustainable Development*, 6(8), 1–15. <https://doi.org/10.5539/jsd.v6n8p1>
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). *Building your company's vision*. *Harv. Bus. Rev.* 74 (5), 65e76. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://www.cin.ufpe.br/~if275/material/artigos/BuildingYourCompanysVision.pdf>
- Edam, M., Suryanto, E., & Djarkasi, G. S.S., (2016). Formulasi Minuman Serbuk Berbasis Lemon Cui (*Citrus Microcarpa*) Dengan Penambahan Ekstrak Cengkeh (*Eugenia Carryophyllus*) Dan Ekstrak Pala (*Myristica Fragrans*). *Chem. Prog.*, 9(2). <https://doi.org/10.35799/cp.9.2.2016.27987>
- Elkington, J. (1994). *Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development*, (June), 90–100. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.2307/41165746>
- Fahmi, I. (2013). *Pengantar Manajemen Keuangan*. Bandung: Alfabeta.
- Patricia, W., & Sultan, M. A., (2019). Implementasi Bisnis Model Kanvas dalam Perancangan Manajemen Bisnis Aplikasi JASKOST. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*.10(1).
- Fred R, D., & David, F. R. (2017). *Strategic Management*. (S. Wall, Ed.) (SIXTEENTH). Soutl Carolina. Retrieved, From [https://www.academia.edu/37684383/Fred\\_R\\_David\\_Forest\\_R\\_David\\_Strategic\\_Management\\_A\\_Competitive\\_Advantage\\_Approach\\_Concepts\\_and\\_Cases-backup\\_1\\_.pdf](https://www.academia.edu/37684383/Fred_R_David_Forest_R_David_Strategic_Management_A_Competitive_Advantage_Approach_Concepts_and_Cases-backup_1_.pdf)
- Freeman, R. E., & Mcvea, J. (2008). *A Stakeholder Approach to Strategic Management*. *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, (January), 183–201. <https://doi.org/10.1111/b.9780631218616.2006.00007.x>
- Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2016). *Innovation Strategy : From new Products to Business Model Innovation* 1, 81–104. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-07167-7>
- Ginting, A. M., (2017). *The Development Strategy Of Creative Economic In The West Java Province*. *Pusat Penelitian Badan Keahlian DPR RI*. 22(1), 71 – 84.
- Griffin, & Ebert. (2006). *Business Essentials 10TH Edition Ebert Griffin*, 2.

- Guntarayana, I., (2022). *Analysis Of Coffee Shop Marketing Business Strategy (Study On Coffee Café Janji Jiwa Dr. Wahidin 05 Street Blitar City)*. Translitera: Jurnal Kajian Komunikasi dan Studi Media. 11(1). e-ISSN : 2527-3396, p-ISSN : 2088-2432  
<https://ejournal.unisbablitar.ac.id/index.php/translitera>
- Halim, L. V. (2017). Perilaku Konsumen Generation Y Untuk Produk Fashion. *Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia*, 4(3), 373–384.
- Hisrich, d. R., Peters, P. M., & Shepherd, A. D., (2017). *Entrepreneurship (Tenth). United States of America: McGraw-Hill Education*.
- Heijungs, R., Huppel, G., Kleijn, R., Sleswijk, A. W., Suh, S., & A, J. H. M. (2002). *Book Review: The second dutch LCA-guide, published as a book. International Journal*, 6(5), 311–313.
- Joliet, O., Margni, M., Charles, R., Humbert, S., Payet, J., & Rebitzer, G. (2003). *Presenting a New Method IMPACT 2002 + : A New Life Cycle Impact Assessment Methodology*, 8(6), 324–330. Retrieved from <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.562.9772&rep=rep1&type=pdf>
- Jørgensen, A., Bocq, A. Le, Nazarkina, L., & Hauschild, M. (2008). *Methodologies for Social Life Cycle Assessment*, 13(2), 96–103. <https://doi.org/10.1065/lca2007.11.367>
- Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). *The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. Journal of Cleaner Production*, 135, 1474–1486. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067>
- Jufriyanto, M., Isrofi, N., Ainiyah Y. N., & Yusron, R. M., (2022). Faktor Yang Berpengaruh Pada Pembelian Produk Minuman Herbal UMKM Rejeki Syeger. *Jurnal Sains, Teknologi dan Industri*, 20(1). ISSN 2407-0939, E-ISSN 2721-2041
- Komninos, I., Millosis, D., Komninos, N., (2006). *Product Life Cycle Management A Guide to New Product Development*. Interreg IIIC, NPD-NET Report. <http://www.urenio.org/npd-net>
- Kojo, C., Rogi, M. H., & Lintong, D. C., (2018). Pengembangan Inovasi Produk Makanan Dan Minuman Yang Dijual Di Seputaran Kampus UNSRAT BAHU. *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum*, 4(2)
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management. (Stephanie Wall, Ed.) (15th ed.)*. Kendallville: Pearson Education, Inc.
- Landier, A., VB, N., & Wulf, J. (2007). *Trade-offs in Staying Close : Corporate decision making and geographic dispersion..* (1999). <https://doi.org/10.1093/rfs/hhm042>

- Laszlo, C. (2008). *Sustainable Value: How the World's Leading Companies Are Doing Well by Doing Good*. Stanford University Press, (February), 906093. Retrieved from <https://doi.org/10.4324/9781351280082>
- Marlinah, L. (2020). Peluang dan Tantangan UMKM Dalam Upaya Memperkuat Perekonomian Nasional Tahun 2020 Ditengah Pandemi Covid 19. *Jurnal Ekonomi, Program Pascasarjana, Universitas Borobudur*. 22 (2).
- Moleong, L. J. (2014). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Miles, S. (2011). *Stakeholder Definitions: Profusion and Confusion*. In: *EIASM 1 St Interdisciplinary Conference on Stakeholder, Resources and Value Creation.*, 1–42.
- Midley, R., & Arya, S., (2022). The Triple Layered Business Model Canvas: A Tool for Sustainability. *International Journal of Management Research and Social Science (IJMRSS)*. 9(1). ISSN 2394-6407(Print), ISSN 2394-6415(Online). DOI: 10.30726/ijmrss/v9.i1.2022.91002
- Miles, S. (2011). *Stakeholder Definitions: Profusion and Confusion*. In: *EIASM 1 St Interdisciplinary Conference on Stakeholder, Resources and Value Creation.*, 1–42.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853. <https://doi.org/10.2307/259247>
- Mitchell, R. K., & Wood, D. J. (1997). *Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts*. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. Retrieved from <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105>
- Munthe, R. T. J., Rahadi, D. R.,(2021). Inovasi Dan Kreatifitas Umkm Di Masa Pandemi (Studi Kasus Di Kabupaten Bekasi). *Jurnal Magisma*.IX (1), 44.
- Murdinah, (2015). *The Use of Alginate in Lemon Extract Effervescent Powder Production*. *JPHPI*, 18(2). doi: 10.17844/jphpi.2015.18.2.177
- Nidumolu, R., Prahalad, C. K., & Rangaswami, M. R. (2009). *Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation*. *Harv. Bus. Rev*, 56–64. Retrieved from [https://www.billsynnotandassociates.com.au/images/stories/documents/sustainability\\_the\\_key\\_driver\\_of\\_innovation.pdf](https://www.billsynnotandassociates.com.au/images/stories/documents/sustainability_the_key_driver_of_innovation.pdf)
- Nikmah, N. L. J., & Magfiroh, I. S., (2022). *Strengthening And Developing The Sustainable Business Model Of Glen Choco: The Triple-Layer Business Model Canvas Approach*. *Jurnal Sosial Ekonomi Pertanian*. 15(1): 1-12 P-ISSN: 1978-5437, E-ISSN: 2356-2382, Doi: 10.19184/Jsep.V15i1.29363 , <https://jurnal.unej.ac.id/index.php/jsep>

- Ningrum, S. F., (2020). Analisis Tingkat Integrasi Pasar Jeruk Lemon California (Lokal) di Kecamatan Wanayasa Kabupaten Banjarnegara Jawa Tengah (Skripsi). Universitas Islam Indonesia.
- Novianto. E., (2019). Manajemen Strategis. CV. Budi utama. 7(105). Isbn: 978-623-02-0289-9, e-isbn: 978-623-02-0275-9
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., & Movement, T. (2010). *Business Models Generation, A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. www.wiley.com.
- Osterwalder, A., & Pigneur, y., (2017). *Business Model Generation. Elex media komputindo*. Isbn: 9786020029894.
- Paquin, R. L., Busch, T., & Tilleman, S. G. (2013). *Creating Economic and Environmental Value through Industrial Symbiosis*, 1–13. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2013.11.002>
- Pigneur, A. O. dan Y. (2017). *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Pojasek, R. . (2011). ISO 26000 guidance on social responsibility. *Environmental Quality Management*, 85–93. <https://doi.org/10.1002/tqem>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Strategy: Creating and Sustaining Superior Performance. Creating and Sustaining Competitive Advantage*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-54540-0>
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). *Co-creating unique value with customers. Strategy & Leadersh.*, 18(3), 5–14. <https://doi.org/10.1002/dir.20015>
- Rangkuti, F. (2015). Riset pemasaran (12th ed.). Jakarta: Gramedia Pustaka Utama. Retrieved from <http://lib.ui.ac.id/opac/themes/libri2/detail.jsp?id=8191&lokasi=12>
- Ridawati, Alsuhendra, & Prowse, P. A., (2010). Analisis Kualitas Minuman Ringan Kemasan di Jakarta Timur. Program Studi Tata Boga, Jurusan Ilmu Kesejahteraan Keluarga Fakultas Teknik Universitas Negeri. Jakarta.
- Retnolia, A., & Sitio, A., (2019). Analisis Strategi Pemasaran Pada PT. Gerin Surya Gemilang. Universitas Mercu Buana, Jakarta, Indonesia.
- Sa'diyah, N. M., Komariyah, S., & Hanim, A., (2017). *An Analysis on Spatial Concentration and Small Industry Development Strategy in East Java*. e- Journal Ekonomi Bisnis dan Akutansi. IV (1) : 58-6.
- Scarborough, M. N., & Cornwall, R. J. (2016). *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management (Eight Edit)*. U.S.A.
- Septiyana, L., Nizaruddin, Rahmawati, N. I., Atma, S. R., Putri, A. S., & Astuti, N., (2020). Pemberdayaan Ekonomi Kreatif Masyarakat Melalui Pengolahan

- Makanan Tradisional Kerupuk Dapros Di Desa Gunung Rejo. Iain Metro, Lampung, 2(1).
- Shafieyan, M., & Homayounfar, M. (2017). Identifikasi Strategi untuk Pembangunan Berkelanjutan Produksi Beras di Guilan Provinsi Menggunakan Analisis SWOT Abstrak, 5852, 141–153.
- Singhal, P. (2005). *Integrated Product Policy Pilot Project Stage I Final Report : Life Cycle Environmental Issues of Mobile Phones*, 358(April).
- Siregar, O. M., Selwendri, Maulidina, & Abdillah, M. B. (2020). Penerapan Bisnis Model Canvas Sentral UMKM (Tim Redaksi Puspantara (ed.)). Puspantara Publishing.  
<https://play.google.com/books/reader?id=Vib6DwAAQBAJ&pg=GBS.PP1&hl=en>
- Stefan, D., Vasile, V., Oltean, A., Comes, C.-A., Stefan, A.-B., Ciucan-Rusu, L., Bunduchi, E., Popa, M.-A., Timus, M., 2021. Women Entrepreneurship and Sustainable Business Development: Key Findings from a SWOT–AHP Analysis. MDPI. 13(5298). <https://doi.org/10.3390/su13095298>
- Susanto, M. S., Najib, M., & Ekananta, A., (2021). *Business Sustainability Oriented Strategic Planning Using Triple Layer Business Model Canvas Case Study: Ghi Training*. Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen (JABM). 7(2). ISSN: 2528-5149/EISSN: 2460-7819.  
 DOI: <http://dx.doi.org/10.17358/jabm.7.2.428>  
<http://journal.ipb.ac.id/index.php/jabm>
- Sutopo. (2006). Metodologi Penelitian Kualitatif. Surakarta: UNS.
- Suwarni, E., Handayani, M., A., (2020). Strategi Pengembangan Bisnis Usaha Mikro Kecil Menengah Keripik Pisang Dengan Pendekatan Business Model Kanvas: (Studi Kasus UMKM Arabar Shop di Kota Bandar Lampung, Provinsi Lampung). *Journal Management, Business, and Accounting*. 19(3). p-ISSN 2086-5090, e-ISSN: 2655-8262
- Steurer, R., & Langer, M. E. (2005). *Corporations , Stakeholders and Sustainable Development I : A Theoretical Exploration of Business – Society Relations*. Journal of Business Ethics, (61), 263–264. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-7054-0>
- Stubbs, W., & Cocklin, C. (2008a). *Conceptualizing a “Sustainability Business Model”*, 21 Number, 26. <https://doi.org/10.1177/1086026608318042>
- Stubbs, W., & Cocklin, C. (2008b). *Teaching Sustainability To Business Students : Shifting Mindsets*, (July). <https://doi.org/10.1108/14676370810885844>
- Svoboda, D. L., & Vos, J. M. (1995). *Differential replication of a single, UVinduced lesion in the leading or lagging strand by a human cell extract: fork uncoupling or gap formation*. Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America, 92(26), 11975–11979. Retrieved



from:<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/8618826><http://www.pubmedcentral.nih.gov/articlerender.fcgi?artid=PMC40278>

- Ulber, S. (2009). *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: PT. Refika Aditama. JURNAL.
- Umar, A., Sasongko, A. H., Aguzman, G., & Sugiharto. (2018). Business model canvas as a solution for competing strategy of small business in Indonesia. *International Journal of Entrepreneurship*, 22(1), 1–9.
- Unep. (2009). *Guidelines for Social Life Cycle Assessment of Products*. (C. Benoît, Ed.). Belgium: United Nations Environment Programme. Retrieved from [http://www.unep.fr/shared/publications/pdf/DTIx1164xPAguidelines\\_sLCA.pdf](http://www.unep.fr/shared/publications/pdf/DTIx1164xPAguidelines_sLCA.pdf)
- Viljakainen, A., Toivonen, M., & Aikala, M. (2013). *Industry transformation towards service logic : A business model approach*, (December).
- Wheelen, T. L., & Hunger, D. J. (2012). Strategic Management And Business Policy. (Sally Yagan, Ed.), *Journal of Mathematical Sciences (United States)*. United States. <https://doi.org/10.1007/s10958-016-2909-8>
- Widianti, T., Damayanti, S., (2015). Analisis Swot: Strategi Pengembangan Kelompok Penelitian. Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia. 250. ISSN 1907-7459.
- Widharta, W. P., & Sugiharti, S. (2013). Penyusunan Strategi Dan Sistem Penjualan Dalam Rangka Meningkatkan Penjualan Toko Damai. *Manajemen Pemasaran*, 2(1), 1–15. Retrieved from <http://publication.petra.ac.id/index.php/manajemenpemasaran/article/view/720>
- Warnaningtyas, H., (2020), Desain Bisnis Model Canvas (BMC) Pada Usaha Batik Kota Madiun. *EKOMAKS : Jurnal Manajemen, Ilmu Ekonomi Kreatif dan Bisnis*, 9(2) 52. E-ISSN: 2580-0043. <http://ekomaks.unmermadiun.ac.id/index.php/ekomaks>
- Widianti, T., Damayanti, S., (2015). Analisis SWOT: Strategi Pengembangan Kelompok Penelitian. Annual Meeting on Testing and Quality 2015, Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia. ISSN-1907-7459.
- Widowati, A. N. A., Legowo, A. M., & Mulyani, S., (2022). *The Effect Addition of Dried Lemon (Citrus limon (L.)) Peel to Organoleptic Characteristics, Total Dissolved Solids, pH, Vitamin C and Total Phenol Content in Tea Bags Moringa leaves (Moringa oleifera)*. *Jurnal Teknologi Pangan*, 6(1) 30-39. eISSN 2597-9892. [www.ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/tekpangan](http://www.ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/tekpangan).
- Wijaya, F., Sultan, M., A., (2019). Formulasi Perancangan Strategi Pengembangan Usaha Menggunakan Analisis SWOT dan Business Model Canvas. *Jurnal Ilmu Manajemen & Bisnis - Vol 10 No 2*

- Wulandari, E., Ernah, & Hapsari, H., (2021). Peningkatan Pengetahuan Petani Terhadap Informasi Pembiayaan Di Kabupaten Garut. *Jurnal Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat*,9(1) 136-142.
- Wisnubroto, P., & Freitas, J. M. (2013). Strategi Pemasaran Guna Meningkatkan Volume Penjualan Dengan Pendekatan Technology Atlas Project Metod. *Journal Management*. Yogyakarta.
- Wheelen, T. L., & Hunger, D. J. (2012). *Strategic Management And Business Policy*. (Sally Yagan, Ed.), *Journal of Mathematical Sciences (United States)*. United States. <https://doi.org/10.1007/s10958-016-2909-8>
- Yam, J. H., (2020). *Manajemen Strategi, Konsep & Implementasi*, Edisi 2. Nas Media Pustaka. Issbn 978-623-6714-86-7.
- Yuliawati, L., (2017). Analisis Struktur, Perilaku, Dan Kinerja Industri Makanan Dan Minuman Di Indonesia, *Jurnal Ecodemica*, 1(2). ISSN: 2355-0295, E-ISSN: 2549-8932 266
- Yunus, e., (2016) *Strategic Management*. Yogyakarta: Cv. Andi offset. ISBN: 978-979-29-6200-0
- Zarea, K.,\*, Tekmeha, J.,M., Karimia, S., (2015). A SWOT framework for analyzing the electricity supply chain using an integrated AHP methodology combined with fuzzy-TOPSIS. *International Strategic Management Review*, (3)66–80. <http://www.elsevier.com/locate/ism>
- Zavadskas, E. K., & Turskis, Z. (2011). *Multiple criteria decision making ( MCDM ) methods in economics : an overview*. Technological and Economic Development of Economy, 4913. <https://doi.org/10.3846/20294913.2011.593291>

### **Sumber Buku:**

- Mulyana, D. (2002). *Metode penelitian kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Rangkuti, F., (2016). *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis, Cara Perhitungan Bobot, Rating, dan OCAI*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan, Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (pp. 1– 16). CV. Alfabeta, Bandung.
- Suryana. (2013). *Kewirausahaan: Kiat dan Proses Menuju Sukses* (4th ed.). Salemba. Bandung.
- Wibowo, R., Dkk. (2019). *Manajemen Pengambilan Keputusan Agribisnis Teori Dan Aplikasi*. Jember: Jember University Press.

### **Sumber Internet:**

- <https://www.dataindustri.com/produk/data-pertumbuhan-industri-makanan-dan-minuman/> (20/08/22)
- <http://kemenperin.go.id/artikel/23517/ghs> (10/08/22)
- <https://kemenperin.go.id/artikel/21118/Industri-Minuman-Tumbuh-Lampau-22,-Kinerjanya-Terus-Dipacu-lewat-Inovasi> (01/02/23)
- <https://www.kemenperin.go.id/artikel/22227/Pandemi-Ubah-Pola-Konsumsi,-Industri-Makanan-Perlu-Berinovasi> (10/08/22)
- <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652616307442?via%3Dihub> (10/08/22)
- <https://hortikultura.sariagri.id/69395/sempat-jadi-primadona-lemon-california-garut-sekarang-kurang-laku> (01/01/2023)
- <https://cekbpom.pom.go.id/index.php/home/produk/czF0M2p2Ym9sbGlxNHJnazU4aXZ2dDIwaTd1OTV3M2I=/top2018> (01/01/2023)
- [https://opendata.jabarprov.go.id/id\(01/01/2023\)](https://opendata.jabarprov.go.id/id(01/01/2023))
- <https://www.bps.go.id/indicator/170/440/1/jumlah-perusahaan-menurut-provinsi.html> (01/01/2023)
- <https://www.ilmupengetahuanumum.com/kandungan-gizi-jeruk-lemon-manfaat-jeruk-lemon-bagi-kesehatan/#:~:text=Kandungan%20Gizi%20Jeruk%20Lemon%20per%20100g%20,%20-%20-%202026%20more%20rows%20> (20/03/2023)
- <https://cookpad.com/id/cari/mix%20juice%20buah%20dengan%20lemon> (20/05/2023)