

BUSINESS DEVELOPMENT

MENAVIGASI PERTUMBUHAN
DI ERA DIGITAL



RUDY C. TARUMINGKENG

*Rudy C Tarumingkeng: Business Development - Menavigasi
Pertumbuhan di Era Digital*

Oleh:

[Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD](#)

Guru Besar Manajemen, NUP: 9903252922

Rektor, Universitas Cenderawasih (1978-1988)

Rektor, Universitas Kristen Krida Wacana (1991-2000)

Ketua Dewan Guru Besar IPB-University (2005-2006)

Ketua Senat Akademik IBM-ASMI

© RUDYCT e-PRESS
rudyc75@gmail.com

Bogor, Indonesia

29 May 2025

Business Development - Menavigasi Pertumbuhan di Era Digital

Berikut elaborasi dalam bentuk naratif akademik mengenai **Business Development (Pengembangan Bisnis)** dengan pendekatan strategis, praktis, serta relevansi kontekstual bagi dunia usaha modern termasuk UMKM dan korporasi di Indonesia.

Pengembangan Bisnis (Business Development): Konsep, Proses, Keterampilan, dan Implikasinya

I. Pendahuluan: Apa Itu Business Development?

Pengembangan bisnis (Business Development/BD) merujuk pada proses strategis dalam menciptakan nilai jangka panjang bagi perusahaan melalui pelanggan, pasar, dan hubungan mitra. Ini bukan sekadar proses penjualan atau pemasaran, melainkan kombinasi dari berbagai aktivitas lintas fungsi yang dirancang untuk memperluas cakupan pasar, meningkatkan pendapatan, dan mendorong pertumbuhan yang berkelanjutan.

Definisi umum menurut sumber:

"Business development is the process of implementing strategies and opportunities across organizations to promote growth and increase revenues, profitability, and expansion."

Dalam praktiknya, pengembangan bisnis berperan sebagai penghubung antara strategi korporat, inovasi, kemitraan strategis, dan pasar.

II. Proses dalam Business Development

Business Development bukanlah satu aktivitas tunggal, melainkan sebuah **rangkaian proses terstruktur** yang terdiri dari beberapa tahapan, yaitu:

1. Identifikasi Peluang

Mencakup riset pasar, pemantauan tren industri, analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), dan penyaringan data untuk menemukan area ekspansi baru.

2. Perencanaan Strategi

Melibatkan formulasi pendekatan untuk memanfaatkan peluang pasar yang telah diidentifikasi. Termasuk di dalamnya pengembangan rencana masuk pasar (go-to-market), model pendapatan, dan aliansi strategis.

3. Pengembangan Relasi

Kunci utama dalam BD adalah membangun dan memelihara hubungan dengan klien potensial, mitra, dan stakeholder. Pendekatan relationship marketing dan personalisasi menjadi sangat penting di sini.

4. Negosiasi & Kolaborasi

Kegiatan negosiasi kemitraan bisnis, joint ventures, atau perjanjian distribusi termasuk dalam ranah ini. Business developer harus memiliki kemampuan negosiasi, diplomasi, dan kemampuan hukum bisnis dasar.

5. Eksekusi & Implementasi

Melibatkan pelaksanaan rencana yang telah disusun dengan dukungan tim lintas fungsi seperti sales, marketing, dan operasional.

6. Evaluasi dan Pengukuran

Pengembangan bisnis yang baik mensyaratkan adanya KPI (Key Performance Indicators) seperti:

- Laju pertumbuhan pelanggan baru
- Peningkatan nilai kontrak rata-rata
- ROI dari kemitraan strategis

III. Keterampilan yang Dibutuhkan dalam Business Development

Pengembang bisnis perlu memiliki seperangkat keterampilan lintas fungsi:

Kategori Keterampilan	Penjelasan
Komunikasi	Kemampuan menjelaskan nilai perusahaan, melakukan presentasi, dan menjalin relasi
Analisis Pasar	Mengolah data pasar dan memahami tren industri
Negosiasi	Membentuk kesepakatan yang saling menguntungkan
Kepemimpinan Strategis	Menyusun visi pertumbuhan dan menyelaraskannya dengan unit bisnis lainnya
Manajemen Proyek	Menangani inisiatif BD dari tahap awal hingga implementasi
Teknologi & Digitalisasi	Memahami digital tools (CRM, market analytics) sebagai enabler pertumbuhan

IV. Perbedaan Business Development dengan Sales dan Marketing

Aspek	Sales	Marketing	Business Development
Fokus	Konversi pelanggan	Promosi dan penciptaan brand awareness	Penciptaan peluang jangka panjang
Tujuan	Pendapatan langsung	Citra merek dan jangkauan	Kemitraan strategis, ekspansi pasar
Orientasi Waktu	Jangka pendek	Jangka menengah	Jangka panjang
Aktivitas	Penawaran produk	Kampanye iklan	Analisis pasar, aliansi, joint venture

Contoh:

Sebuah startup fintech dapat menggunakan tim sales untuk menjual aplikasi mereka ke pengguna akhir, sementara tim BD menjalin kerja sama strategis dengan bank atau e-wallet besar untuk integrasi sistem pembayaran.

V. Relevansi dan Pentingnya Business Development dalam Era Digital

Dalam ekonomi digital, BD menjadi **lebih penting dan kompleks**, karena:

1. **Transformasi Pasar:** Perilaku konsumen berubah cepat, sehingga BD harus adaptif.
2. **Globalisasi:** Pasar bersifat lintas batas. BD membantu menjalin kemitraan lintas negara.

3. **Platform & Ekosistem:** BD membantu perusahaan berperan dalam ekosistem digital (contoh: GoTo, Bukalapak).
 4. **Inovasi Berbasis AI & Big Data:** BD kini berbasis analitik data pasar untuk prediksi pertumbuhan.
-

VI. Studi Kasus Lokal: Telkom Indonesia – Pengembangan Bisnis di Era Digital

Telkom melalui anak usahanya seperti **Metranet, IndiHome, dan Telkomsel** menjalankan fungsi BD untuk:

- Menjalin kemitraan konten dengan OTT (Netflix, Disney+)
- Mengembangkan solusi IoT dan Big Data untuk sektor industri
- Mendorong akuisisi startup melalui inkubator seperti Indigo

Hasilnya, Telkom tidak hanya menjadi operator telekomunikasi, tetapi juga pemain dalam ekonomi digital nasional.

VII. Tantangan dalam Business Development

1. **Kompleksitas regulasi lintas negara**
 2. **Persaingan ketat dalam kemitraan**
 3. **Sinkronisasi dengan budaya organisasi dan struktur internal**
 4. **Risiko kegagalan strategi kemitraan atau akuisisi**
-

VIII. Penutup: Refleksi Strategis

Business Development bukan sekadar "cari peluang baru", melainkan pendekatan sistemik dan berkelanjutan yang memerlukan visi, kepemimpinan, dan koordinasi antar-fungsi. Perusahaan yang memiliki

tim BD yang solid mampu membaca arah angin perubahan pasar dan menavigasi transformasi industri dengan percaya diri.

Dalam dunia VUCA, BD adalah radar strategis organisasi.

Lampiran: Modul Pembelajaran & Studi Kasus BD

- **Topik Bahasan:**

1. Pengertian & proses BD
2. Keterampilan & profil profesional BD
3. Strategi ekspansi dan partnership
4. Studi kasus lokal (Telkom, Gojek, SIRCLO)

- **Diskusi Kelas:**

"Bagaimana UMKM digital dapat menggunakan prinsip BD untuk menjalin kerja sama dengan marketplace besar?"

Infografik Pendukung

1. **Siklus Pengembangan Bisnis (BD Life Cycle)**
2. **Peta Perbedaan BD vs Sales vs Marketing**
3. **Framework Keterampilan Business Developer**

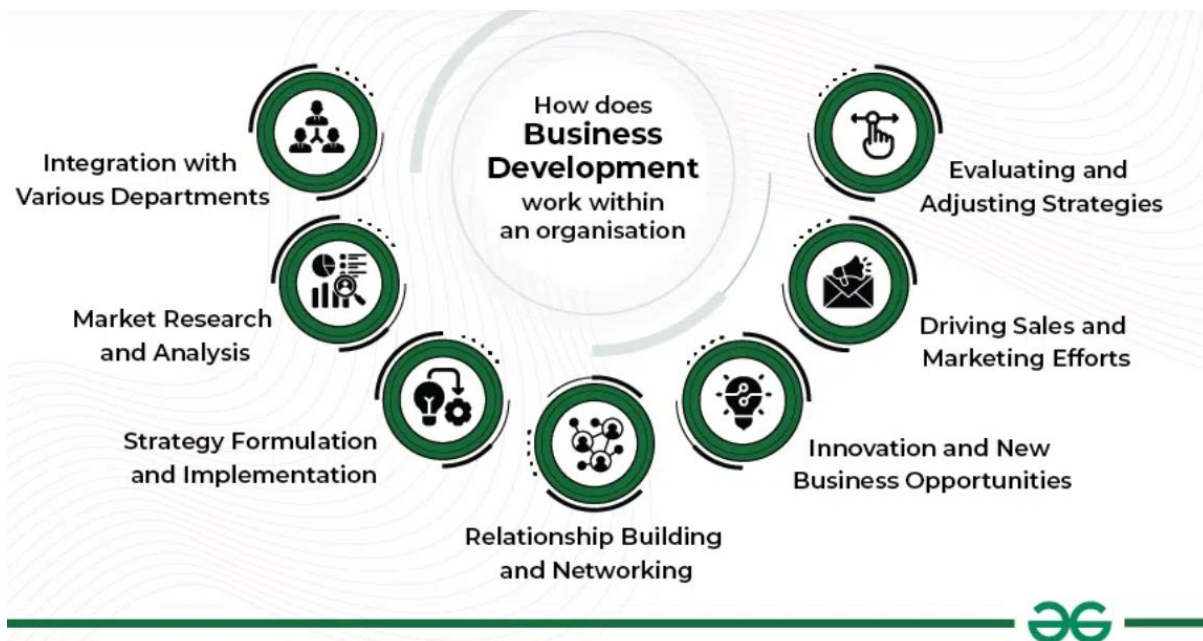
Glosarium

- **Go-to-Market Strategy:** Strategi masuk pasar.
- **Strategic Partnership:** Kemitraan yang mendukung arah jangka panjang perusahaan.
- **Value Proposition:** Nilai unik yang ditawarkan kepada pelanggan atau mitra.

- **BD Metrics:** Ukuran keberhasilan aktivitas BD.

Daftar Pustaka

1. GeeksforGeeks. *Business Development – Process, Skills, and Importance*.
 2. Kaplan, R. & Norton, D. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*.
 3. Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*.
 4. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0*.
 5. Telkom Indonesia Annual Report (2023)
-



Sumber: <https://www.geeksforgeeks.org/business-development-process-skills-and-importance/>

Berikut adalah **lanjutan elaborasi mendalam** mengenai *Business Development*, kali ini menyoroti pendekatan strategis, model-model yang dapat diterapkan, serta dampaknya dalam berbagai skenario organisasi — baik UMKM, korporasi besar, maupun institusi nirlaba.

IX. Model dan Pendekatan Strategis dalam Business Development

Agar pengembangan bisnis tidak dilakukan secara ad hoc (acak) atau reaktif, diperlukan kerangka dan model yang sistematis. Beberapa pendekatan strategis berikut sangat relevan diterapkan oleh pengembang bisnis:

1. Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur)

Digunakan untuk memetakan dan memvalidasi proposisi nilai (value proposition) dan model bisnis yang berkelanjutan. BD dapat menggunakan BMC untuk:

- Menganalisis mitra kunci (key partnerships)
- Mengevaluasi segmen pelanggan potensial (customer segments)
- Menyusun struktur biaya dan sumber pendapatan (cost & revenue streams)

2. Ansoff Matrix

Sebagai alat eksplorasi strategi pertumbuhan:

Strategi	Deskripsi	Contoh
Market Penetration	Menjual lebih banyak produk yang sama di pasar yang sama	Diskon bundle GoFood untuk pelanggan lama

Strategi	Deskripsi	Contoh
Market Development	Memasuki pasar baru	Telkom masuk ke pasar data center ASEAN
Product Development	Produk baru untuk pasar lama	BRI meluncurkan aplikasi mobile khusus UMKM
Diversification	Produk baru di pasar baru	Tokopedia masuk ke sektor keuangan mikro

3. Porter's Five Forces

Digunakan BD untuk menganalisis kekuatan kompetitif dalam pasar sasaran:

- Siapa pesaing langsung?
- Seberapa mudah pelanggan bisa beralih?
- Adakah ancaman dari pendatang baru?

Model ini sangat krusial dalam mengevaluasi risiko sebelum masuk pasar baru.

4. Blue Ocean Strategy (Kim & Mauborgne)

Pendekatan untuk menciptakan "samudra biru" – ruang pasar tanpa kompetisi.

Contoh: Ruangguru mengembangkan model pendidikan daring di Indonesia ketika pasar bimbel konvensional belum go digital.

X. Implikasi Business Development dalam Konteks Indonesia

A. UMKM Go Digital

BD bagi UMKM bisa berbentuk:

- Bergabung dengan platform e-commerce (Shopee, Tokopedia)

- Menjalinkan kerja sama dengan *enabler digital* seperti SIRCLO, aCommerce
- Membangun merek dan kanal distribusi melalui media sosial dan WhatsApp Business API

Studi Kasus:

Sebuah produsen kopi lokal di Garut bekerja sama dengan startup logistik untuk pengiriman nasional dan membuka peluang ekspor kecil ke Singapura melalui Amazon Marketplace. BD di sini bertindak sebagai jembatan peluang antar sistem.

B. Korporasi Besar

Perusahaan besar menggunakan BD untuk:

- Akuisisi startup (contoh: Gojek mengakuisisi Moka POS)
- Ekspansi ke vertikal baru (contoh: BCA masuk ke ekosistem digital banking dengan Blu by BCA Digital)
- Aliansi lintas industri (contoh: OVO × Tokopedia × Grab sebelum merger GoTo)

C. Lembaga Pendidikan dan Nirlaba

Dalam sektor ini, BD dapat meliputi:

- Kolaborasi riset dengan industri
- Program CSR berbasis kemitraan
- Ekspansi program ke luar negeri



XI. Tantangan dan Kesalahan Umum dalam Business Development

Berikut beberapa jebakan yang sering terjadi:

1. Ketergantungan pada Hubungan Personal

Alih-alih membangun sistem kemitraan yang terstruktur, BD hanya mengandalkan jaringan individu. Ini berisiko jika orang tersebut keluar.

2. Ketidakjelasan KPI

Tanpa indikator kinerja yang jelas (misal: lead conversion rate, retensi mitra), BD menjadi sulit dievaluasi.

3. Penyelarasan Lemah dengan Visi Strategis

BD sering bekerja secara terpisah dari tim corporate strategy atau sales. Padahal, sinergi ini sangat penting.

4. Kurangnya Dukungan Teknologi

Tidak menggunakan CRM (Customer Relationship Management), BI tools, atau dashboard BD membuat proses BD menjadi manual dan tidak scalable.



XII. Transformasi Peran Business Developer di Era AI dan Otomasi

Dalam lanskap digital saat ini, peran pengembang bisnis juga berkembang:

Klasik

Modern/AI-driven

Fokus pada relasi offline Pemanfaatan LinkedIn, social listening tools

Manual riset pasar

Market intelligence dengan AI & NLP

Negosiasi langsung

Kontrak digital & smart agreement

Analisis terbatas

Analitik prediktif dengan big data

Business Developer masa kini perlu menjadi **“technostrategist”** – menggabungkan keahlian komunikasi, pemahaman bisnis, dan kemampuan teknologi.

XIII. Rekomendasi Praktis untuk Implementasi Business Development

Tahapan Rekomendasi

- Awal** Audit model bisnis & pasar yang dilayani saat ini
- Tengah** Bentuk tim BD kecil lintas fungsi (sales, produk, marketing)
- Lanjutan** Adopsi teknologi BD (CRM, AI analytics, market trend dashboards)
- Skala** Bangun sistem kemitraan berkelanjutan dan aliansi strategis
-

XIV. Penutup: BD sebagai Fondasi Pertumbuhan Masa Depan

Business Development adalah tulang punggung ekspansi dan inovasi. Bukan hanya tentang menambah pelanggan, tetapi tentang:

- **Menciptakan ekosistem yang saling memperkuat**
- **Menemukan peluang di tengah krisis**
- **Mengarahkan organisasi menuju pertumbuhan yang berkelanjutan dan adaptif**

Sebagaimana kutipan populer menyatakan:

"You don't wait for opportunity. You create it. That's Business Development."

MODUL AJAR LENGKAP: BUSINESS DEVELOPMENT

Judul:

Business Development – Strategi Pertumbuhan dan Kemitraan di Era Digital

Mata Kuliah: Manajemen Bisnis Strategis / Kewirausahaan Digital

Sasaran: Mahasiswa S1/S2 bidang manajemen, bisnis digital, dan kewirausahaan

Durasi: 4-6 sesi pertemuan (@90 menit)

I. TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mengikuti modul ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan konsep dasar dan tujuan dari Business Development (BD).
 2. Menganalisis proses dan strategi pengembangan bisnis berdasarkan studi kasus.
 3. Mengidentifikasi peran BD dalam perusahaan tradisional dan digital.
 4. Mengembangkan rencana BD untuk organisasi/UMKM.
 5. Mengintegrasikan model bisnis, data pasar, dan kemitraan strategis.
-

II. MATERI POKOK DAN SUBMATERI

Sesi 1 – Pengantar Business Development

- Definisi dan ruang lingkup BD
- Perbedaan BD vs Sales vs Marketing

- Evolusi BD di era digital
- Peran BD dalam model bisnis

Sesi 2 – Proses Business Development

- Identifikasi peluang pasar
- Perencanaan strategi pertumbuhan
- Pengembangan relasi dan negosiasi
- Eksekusi dan monitoring

Sesi 3 – Alat dan Model Strategis

- Business Model Canvas
- Ansoff Matrix
- Porter's Five Forces
- Blue Ocean Strategy

Sesi 4 – Implementasi dan Studi Kasus Lokal

- Studi kasus Telkom Indonesia, Ruangguru, Bukalapak
- UMKM: strategi digitalisasi dan kolaborasi
- Identifikasi tantangan dan solusi praktis

Sesi 5 – Business Development Plan

- Penyusunan proposal BD (tujuan, segmen, strategi, mitra)
- Analisis SWOT dan KPI
- Penggunaan CRM dan tools digital

Sesi 6 – Presentasi dan Refleksi

- Simulasi pitching ke mitra potensial
- Penilaian strategi dan umpan balik

- Pembelajaran reflektif: "Apa makna BD bagi saya?"
-

III. METODE PEMBELAJARAN

- Ceramah interaktif
 - Diskusi studi kasus
 - Simulasi & roleplay negosiasi
 - Proyek tim rencana BD
 - Penggunaan tools: Canva BMC, Trello, Hubspot CRM (demo)
-

IV. PENILAIAN

Komponen	Bobot
Partisipasi kelas & diskusi	20%
Studi kasus individu	20%
Proyek tim BD Plan	30%
Presentasi akhir	20%
Refleksi pribadi	10%

V. REFERENSI UTAMA

- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*
- Kim, W.C., & Mauborgne, R. (2015). *Blue Ocean Strategy*
- Kotler, P. et al. (2017). *Marketing 4.0*
- GeeksforGeeks.org. *Business Development – Process, Skills, and Importance*

VI. PENUGASAN DISKUSI & PRAKTIK

1. **Diskusi Kelas:** Bandingkan pendekatan BD pada startup vs korporasi mapan.
 2. **Mini Project:** Susun rencana BD untuk sebuah UMKM lokal (templat disediakan).
 3. **Simulasi:** Negosiasi kerjasama antara dua perusahaan fiktif (roleplay).
 4. **Refleksi Individu:** "Bagaimana peran saya jika menjadi Business Developer dalam organisasi masa depan?"
-

VII. LAMPIRAN

- Template Business Development Canvas
 - Daftar KPI Business Development
 - Glosarium Istilah BD
 - Rubrik Penilaian Proyek Tim
-

Catatan: Modul ini dapat disesuaikan dengan konteks industri lokal, termasuk kolaborasi dengan praktisi BD dari startup atau perusahaan teknologi Indonesia.

Rekomendasi Kelengkapan Modul Tambahan



1. Template Business Development Plan (untuk mahasiswa)

Berisi format terstruktur bagi mahasiswa untuk menyusun rencana BD secara sistematis, mencakup:

- Ringkasan Eksekutif
- Segmentasi Pasar
- Proposisi Nilai
- Strategi Kemitraan
- Alat Analisis (SWOT, BMC, Ansoff)
- Rencana Implementasi & KPI



2. Rubrik Penilaian Proyek Tim

Contoh kriteria:

Aspek Penilaian	Kriteria	Bobot
Kesesuaian Strategi	Relevansi BD dengan tujuan organisasi	25%
Kedalaman Analisis	Penggunaan alat strategis (BMC, SWOT, dll)	25%
Kreativitas Solusi	Inovasi dalam mengidentifikasi peluang dan pendekatan kemitraan	20%
Presentasi & Komunikasi	Struktur, visual, dan cara penyampaian	20%
Kolaborasi Tim	Kerja sama dan kontribusi anggota	10%



3. Infografik Visual Pendukung

- Siklus Business Development

- Perbandingan BD vs Sales vs Marketing
- Model Strategis (BMC, Ansoff, Porter, Blue Ocean)
- Proses Negosiasi & Partnership
- KPI Business Development

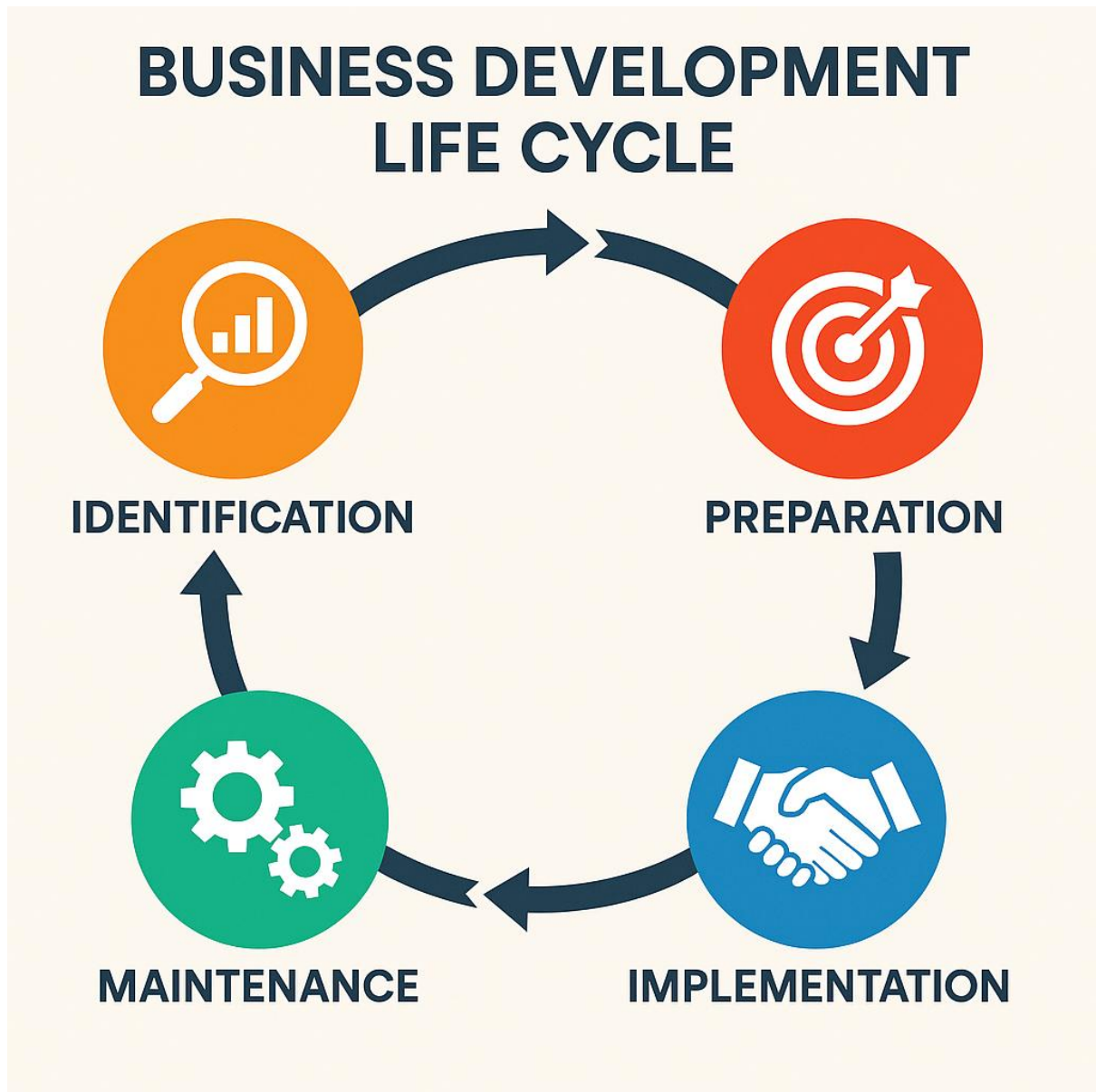
4. Studi Kasus Lokal

- **Telkom Indonesia:** BD dalam transformasi digital
- **Gojek–Tokopedia (GoTo):** Strategi ekosistem
- **UMKM Kopi di Jawa Barat:** Kemitraan dengan platform digital & eksportir

5. Slide Presentasi Dosen

Setiap sesi dibuatkan PowerPoint:

- Ringkasan teori + grafik visual
 - Pertanyaan reflektif
 - Cuplikan studi kasus
 - Panduan diskusi kelas
-



Berikut adalah **Glosarium Istilah Business Development** yang dapat digunakan untuk memperkaya pemahaman mahasiswa dan pembaca dalam konteks modul ajar:

GLOSARIUM ISTILAH BUSINESS DEVELOPMENT

Istilah	Definisi
Business Development (BD)	Proses strategis dalam menciptakan dan mempertahankan pertumbuhan jangka panjang melalui relasi, pasar, dan peluang baru.
Go-to-Market Strategy	Rencana strategis untuk membawa produk atau layanan baru ke pasar sasaran secara efisien dan efektif.
Value Proposition	Pernyataan nilai unik yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggannya untuk membedakan diri dari pesaing.
Market Penetration	Strategi untuk meningkatkan pangsa pasar dalam segmen yang sudah ada dengan produk yang sama.
Market Development	Strategi ekspansi ke pasar geografis atau segmen baru menggunakan produk yang ada.
Product Development	Penciptaan produk atau layanan baru untuk pelanggan lama atau segmen pasar saat ini.

Istilah	Definisi
Diversification	Strategi mengembangkan produk baru untuk pasar baru guna mengurangi risiko bisnis.
Partnership/Strategic Alliance	Kerja sama antara dua atau lebih entitas bisnis yang bertujuan saling menguntungkan dan memperluas jaringan nilai.
SWOT Analysis	Metode analisis internal dan eksternal berdasarkan Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats.
Business Model Canvas (BMC)	Kerangka visual untuk menggambarkan model bisnis berdasarkan sembilan blok, termasuk mitra, aktivitas, nilai, dan struktur biaya.
Ansoff Matrix	Alat analisis strategis untuk memilih strategi pertumbuhan melalui kombinasi produk dan pasar.
Porter's Five Forces	Model untuk menganalisis daya saing pasar berdasarkan lima kekuatan: pesaing, ancaman pendatang baru, substitusi, daya tawar pembeli, dan pemasok.
CRM (Customer Relationship Management)	Sistem digital untuk mengelola dan menganalisis interaksi dengan pelanggan dan data sepanjang siklus hidup pelanggan.

Istilah	Definisi
KPI (Key Performance Indicator)	Indikator kunci untuk mengukur keberhasilan suatu strategi atau aktivitas, termasuk dalam pengembangan bisnis.
Lead Generation	Proses mengidentifikasi dan menarik calon pelanggan potensial.
Conversion Rate	Rasio antara jumlah prospek yang berhasil dikonversi menjadi pelanggan aktual.
Pitching	Penyampaian ide atau rencana bisnis kepada investor, mitra, atau stakeholder untuk memperoleh dukungan atau pendanaan.
Ecosystem Strategy	Pendekatan kolaboratif dalam membangun jaringan perusahaan yang saling mendukung dan berbagi nilai bersama.
BD Metrics	Ukuran-ukuran spesifik yang digunakan untuk mengevaluasi efektivitas aktivitas pengembangan bisnis, seperti jumlah kemitraan baru, durasi siklus negosiasi, dll.
Customer Segmentation	Proses membagi pasar menjadi kelompok pelanggan berdasarkan kesamaan kebutuhan, perilaku, atau karakteristik demografis.
Stakeholder Mapping	Identifikasi dan analisis terhadap individu atau kelompok yang terpengaruh atau mempengaruhi proses pengembangan bisnis.

20 ISTILAH KUNCI BUSINESS DEVELOPMENT

1 Opportunity
Peluang bisnis

11 KPI
Key Performance Indicator

2 Lead
Prospek potensial

12 Sales Funnel
Corong penjualan

3 Prospecting
Pencarian prospek

13 Negotiation
Negosiasi

4 Pipeline
Saluran prospek

14 Stakeholder
Pemangku kepentingan

5 Target Market
Pasar target

15 Pitch
Presentasi penawaran

6 Value Proposition
Proposisi nilai

16 Closing
Penutupan transaksi

7 Networking
Jaringan profesional

17 Upselling
Penjualan produk lebih tinggi

8 Partnership
Kemitraan

18 Pitching
Memaparkan ide kepada investor

9 Cold Call
Penawaran dingin

20 ROI
Return on Investment

10 CRM
Customer Relationship Management

20 SWOT
Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

Berikut adalah  **Daftar Pustaka** untuk menunjang **Modul Ajar Business Development – Strategi Pertumbuhan dan Kemitraan di Era Digital**. Daftar ini mencakup sumber akademik, praktis, dan digital yang relevan dan dapat dijadikan rujukan oleh dosen maupun mahasiswa:

DAFTAR PUSTAKA

Buku dan Literatur Akademik

1. **Osterwalder, A. & Pigneur, Y.** (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons.
 2. **Kim, W. C., & Mauborgne, R.** (2015). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Harvard Business Review Press.
 3. **Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I.** (2017). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. John Wiley & Sons.
 4. **Barney, J. B., & Hesterly, W. S.** (2019). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. Pearson.
 5. **Drucker, P. F.** (2006). *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting Things Done*. Harper Business.
 6. **Teece, D. J.** (2010). *Business Models, Business Strategy and Innovation*. Long Range Planning, 43(2–3), 172–194.
-

Sumber Daring (Digital References)

7. **GeeksforGeeks.org.** (n.d.). [Business Development – Process, Skills, and Importance.](#)

8. **12Manage.com.** (n.d.). [*Business Development Models and Frameworks.*](#)
 9. **Harvard Business Review.** (2020). [*What Is Business Development?*](#)
 10. **McKinsey & Company.** (2021). *The Role of Business Development in Corporate Strategy.* <https://www.mckinsey.com>
-

Sumber Lokal / Studi Kasus Indonesia

11. **Laporan Tahunan Telkom Indonesia.** (2023). *Transformasi Digital dan Inisiatif Pengembangan Bisnis.*
 12. **Katadata.co.id.** (2022). *Digitalisasi UMKM dan Akses Pasar Global.*
 13. **Bappenas RI.** (2021). *Strategi Nasional Ekonomi Digital Indonesia 2021–2030.*
-

Referensi Pelengkap (Opsional untuk Kajian Lanjutan)

14. **Reis, E.** (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses.* Crown Business.
 15. **Blank, S., & Dorf, B.** (2012). *The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company.* K&S Ranch.
-

Catatan

Referensi di atas dapat dikembangkan lebih lanjut untuk versi e-learning, penugasan mandiri, atau publikasi ilmiah. Dosen dapat mendorong mahasiswa untuk mengakses jurnal bisnis seperti *Harvard Business Review*, *Long Range Planning*, dan *Journal of Business Strategy* untuk riset mendalam.

Kopilot:

ChatGPT 4o (2025). Access date: 29 May 2025. Prompting by [Rudy C Tarumingkeng](#) on Writer's account. <https://chatgpt.com/c/6837a3ca-6d88-8013-9119-64a25dc4d316>