

# **PENERAPAN METODE *BUSINESS MODEL CANVAS* DAN PETA EMPATI PADA USAHA MIKRO KECIL DAN MENENGAH (UMKM) KEBAB DURIAN UCOK**

<sup>1)</sup>Yogha Ardwiansyah, <sup>1)</sup>Achmad Tjahya Nugraha, <sup>1)</sup>Nunuk Adiarni

<sup>1)</sup>Fakultas Sains dan Teknologi, Universitas Syarif Hidayatullah Jakarta

Penulis Korespondensi: [yoghaardwi211@gmail.com](mailto:yoghaardwi211@gmail.com) <sup>1)</sup>, [achmad.tjachja@uinjkt.ac.id](mailto:achmad.tjachja@uinjkt.ac.id) <sup>2)</sup>,  
[nunukadiarni@uinjkt.ac.id](mailto:nunukadiarni@uinjkt.ac.id) <sup>3)</sup>

## ***Abstract***

*The research explores the development of a business model for UMKM Kebab Durian Ucok using business model canvas analysis, empathy maps, and gap analysis. As an MSME, Kebab Durian Ucok plays an important role in the national economy. Understanding the business model, customer needs, and identifying performance gaps is critical to Kebab Durian Ucok's continued growth and competitiveness. The study begins by providing an overview of the challenges faced by Kebab Durian Ucok as MSMEs in the food industry and emphasizing the importance of strategic planning in business. This study provides an overview and relevance of business model canvas analysis, empathy maps, and gap analysis of business competition. The research framework begins with digging up internal information related to the initial description of the strategy and business model that will produce a value proposition, then an analysis of customer insights with an empathy map is carried out to obtain information from the external side that will produce a customer value proposition, from these results a gap analysis is carried out. The gap is then used as material for evaluating the improvement of the strategy using the new business model canvas. The results obtained are in the form of nine block elements of the UMKM Kebab Durian Ucok canvas business model, the needs and desires of customers consisting of product taste, price suitability, product variety, fresh durian content, texture, and service, as well as the gap between the value proposition and the customer's value proposition. The gap is in the aspects of product attractiveness, information reach, price suitability, and service. The recommended business model strategy is the addition of value proposition, key activities, channels, and key partners element blocks.*

**Keywords:** *Business Model Canvas, Empathy Map, Gap Analysis*

Article Information:

Received Date: 2 Juni 2023

Revised Date: 6 Juni 2023

Accepted Date: 16 Juni 2023

## PENDAHULUAN

Pangan adalah kebutuhan manusia yang harus dan wajib dipenuhi, sehingga dalam perkembangannya kebutuhan akan pangan dengan berbagai rasa dan bentuk dapat dijadikan sarana usaha untuk memperoleh penghasilan.

Pangan sendiri terbagi atas beberapa jenis, salah satunya ada yang dikenal dengan jenis pangan sampingan atau jajanan (*snack*). Menurut Nurhayati et al., (2012) pangan sampingan adalah jenis makanan yang biasa disantap diluar waktu makan utama.

Salah satu produk pangan olahan yang termasuk ke jenis pangan sampingan adalah kebab. Banyak sekali variasi dan jenis-jenis kebab yang sudah dijual di Indonesia salah satunya adalah produk kebab yang dijual oleh UMKM Kebab Durian Ukok.

UMKM Kebab Durian Ukok merupakan salah satu usaha di bidang pangan sampingan yang didirikan di Kota Medan Sumatera Utara, Indonesia pada awal tahun 2018, oleh mahasiswa Fakultas Kedokteran Universitas Sumatera Utara yang bernama dr. Sudirman. Usaha ini fokus bergerak di bidang pangan sampingan dengan membuat inovasi olahan produk kebab yang umumnya memiliki isian daging hewani digantikan dengan isian daging buah durian. UMKM Kebab Durian Ukok ini melihat peluang dari kekurangan yang ada pada buah durian dengan mengolah buah durian dengan cara yang baru yaitu menggabungkan produk kebab dengan daging buah durian serta ditambahkan toping-toping didalamnya.

Produk pangan sampingan kebab durian dari UMKM Kebab Durian Ukok ini mengandalkan bahan baku yang memiliki kualitas dan rasa terbaik, juga mengandalkan variasi-variasi dan inovasi didalam kebab dengan menambahkan toping seperti coklat, keju dan biskuit sehingga meningkatkan nilai tambah produk dengan harapan menambah daya tarik lebih kuat dari pelanggan.

Namun menurut Herawati, et al., (2019) pada masa persaingan yang sangat kuat sekarang,

strategi saja tidaklah cukup. Perusahaan harus memiliki model bisnis yang baik, kuat dan mendetail pada bisnisnya untuk dapat lebih cepat membaca dan mengantisipasi isu-isu yang berkembang demi bisnis yang bisa terus berkembang. Saat ini UMKM Kebab Durian Ukok memang sedang dalam fase tumbuh dan berkembang baik. Persoalannya adalah seberapa jauh lagi

UMKM ini dapat mengembangkan usaha kebab durian ini dan seberapa lama UMKM ini bisa bertahan di tengah persaingan khususnya bisnis kuliner yang semakin kuat dari tahun ke tahun. Hal ini mengingat kebab durian adalah pangan sampingan bukan pangan utama dan resep kebab durian adalah resep yang mudah ditiru atau diimitasi sehingga rentan dalam persaingan bisnis. Menurut Vinci (2009) Kunci kesuksesan dalam persaingan bisnis eceran adalah adanya keberagaman produk yang disediakan oleh perusahaan untuk meningkatkan penjualan.

Untuk membuat model bisnis, metode *Business Model Canvas* (BMC) adalah salah satu metode analisis model bisnis yang dapat dipakai dan diaplikasikan karena memiliki keunggulan yaitu mampu menggambarkan secara sederhana namun menyeluruh terhadap kondisi suatu perusahaan saat ini berdasarkan 9 (sembilan) blok segmen diantaranya segmen pelanggan, *value* yang ditawarkan, jalur penawaran nilai, hubungan dengan pelanggan, aliran pendapatan, aset vital, mitra kerjasama, serta struktur biaya yang dimiliki (Rainaldo, et al., 2017). Menurut penelitian dari Herawati, et al., pada tahun 2019 yang juga melakukan penelitian di UMKM pangan, metode *Business Model Canvas* ini berhasil menciptakan model bisnis bagi usaha UMKM edamame goreng.

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), untuk mendapatkan model bisnis yang lebih kuat, *business model canvas* juga dapat ditambahkan dengan adanya peta empati (*empathy map*) untuk dapat melihat wawasan pelanggan. Wawasan pelanggan perlu untuk mengetahui profil dari pelanggan, mengingat pelanggan adalah aset penting dalam

berkembangnya suatu bisnis sehingga perlu dilakukan interaksi dan pendekatan antara pelaku usaha dengan pelanggannya. Profil dari pelanggan dapat membantu perancangan proposisi yang lebih baik, mengingat pelanggan adalah sasaran penjualan produk, tentu banyak saran dan masukan yang dapat dilihat dari pelanggan untuk dijadikan bahan untuk evaluasi kesalahan dan melakukan inovasi-inovasi tambahan, seperti bagaimana konsumen mendapatkan kenyamanan, kepuasan terhadap produk dan pelayanan dari pelaku usaha.

Setelah mengetahui model bisnis UMKM Kebab Durian Ucok dengan metode *business model canvas* nantinya akan didapatkan output *value proposition canvas*, sama halnya dengan wawasan pelanggan dengan metode peta empati akan didapatkan pula output *value proposition customer*, kemudian *value proposition canvas* dan *value proposition customer* akan diuji kesenjangan menggunakan analisis gap.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Strategi

Sudiantini (2022), Strategi disusun untuk membentuk respons terhadap perubahan eksternal yang relevan dari suatu organisasi yang akan dijawab dengan memperhatikan kemampuan internal dari organisasi tersebut.

Tujuan strategi yang dirancang dengan sempurna tidak hanya demi mencapai sukses dan profit jangka pendek, namun untuk jangka panjang yang dapat mendukung pertumbuhan masa depan perusahaan (Thompson et, al., 2016: 3-4).

### Kebab

Swandayani, (2009) Secara umum, kebab mengacu pada berbagai hidangan daging panggang/bakar yang ditusuk memakai tusukan atau batang besi.

Dwicahyo, (2015) kebab secara umum terdiri dari *torilla*, irisan daging, sayuran dan *mayonnaise*

### *Business Model Canvas*

Osterwalder dan Pigneur, (2010) Membuat pendekatan model kanvas dengan konsep “*nine building blocks*” atau sembilan blok bangunan yang di susun secara sederhana menjadi satu kesatuan. Sembilan blok ini terdiri dari: *value proposition, customer relationship, channels, revenue streams, key partners, key resources, key activities, cost structure* dan *revenue streams*.

### Wawasan Pelanggan

Nitisusastro (2012), wawasan pelanggan ialah wawasan mengenai nama produk, manfaat produk, untuk dapat diprediksi, berapa harganya, dan di mana produk itu bisa diperoleh.

Wawasan pelanggan dapat diketahui dengan bantuan metode peta empati (*empathy map*) melalui proses wawancara mendalam Osterwalder dan Pigneur, (2010).

### Kesenjangan (Gap)

Asrowardi (2012), analisis kesenjangan (gap) adalah teknik dengan memaparkan data yang didapatkan dari jawaban responden baik itu dari sisi internal maupun eksternal untuk menentukan kesenjangan yang ada antar komponen-komponen yang diharapkan dengan kenyataan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di kantor utama UMKM Kebab Durian Ucok Kota Medan dan gerai/kedai yang ada di Pulau Sumatera dan Jawa. UMKM Kebab Durian Ucok memiliki kantor utama di Kota Medan tepatnya di Jl. Beringin V No. 2, Kota Medan, Sumatera Utara, Indonesia.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif. Data kualitatif diperoleh dari narasumber (informan dan responden) menggunakan metode wawancara dan kuisioner yang berisi pertanyaan yang diberikan kepada pihak internal pengelola UMKM sebagai narasumber internal dan pembeli produk UMKM Kebab Durian Ucok sebagai narasumber eksternal.

### A. Pengumpulan data

Pengumpulan data dilakukan dengan metode yaitu:

1. *Focus Group Discussion* (FGD), adalah sebuah teknik pengumpulan data kualitatif dengan menpertemukan antar responden dalam suatu tempat untuk dapat saling berinteraksi secara langsung (Flantika et al, 2022). Teknik ini digunakan untuk mengungkapkan makna dari suatu kelompok berdasarkan hasil yang terpusat. FGD diharapkan untuk menghindari pemaknaan yang salah dari seorang peneliti terhadap fokus masalah yang diteliti. Pada penelitian ini FGD dilakukan untuk mengumpulkan data dari pihak internal UMKM Kebab Durian Ucok (pemilik/pengelola) untuk mengidentifikasi strategi awal yang digunakan UMKM Kebab Durian Ucok yang akan diaplikasikan ke *Business Model Canvas*.
2. Wawancara, dilakukan dengan mewawancarai 30 (tiga puluh) pemilik/pengelola UMKM Kebab Durian Ucok dan 30 (tiga puluh) orang pelanggan UMKM Kebab Durian Ucok yang dilaksanakan secara sistematis dan berdasarkan tujuan penelitian. Wawancara dilakukan dengan menggunakan daftar pertanyaan/kuesioner sebagai panduan dalam wawancara yang telah disusun sebelumnya.
3. Observasi, yaitu pengamatan yang dilakukan secara langsung terhadap objek penelitian untuk mengetahui kegiatan yang dilakukan.
4. Dokumentasi, dilakukan dengan metode studi pustaka yaitu mengadakan survei terhadap data yang telah ada dan menggali teori-teori yang berkaitan dengan penelitian ini serta mencari metode dan teknik penelitian yang sesuai dari berbagai macam publikasi yang mendukung penelitian.

## B. Analisis Model Bisnis

Analisis model bisnis dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui model bisnis yang dipakai UMKM Kebab Durian Ucok saat ini. Analisis model bisnis dilakukan melalui proses wawancara dengan *key informan* dan juga observasi. Wawancara dilakukan dengan mengacu pada sembilan elemen *business model canvas* yang dikembangkan oleh Osterwalder dan Pigneur. Selain itu nantinya akan ada kuisisioner tambahan yang akan diberikan kepada *key informan* dengan skala 5 (lima) tingkatan (ordinal) dengan harapan didapatkan output berupa *value proposition canvas* yang akan digunakan sebagai pembanding di analisis kesenjangan (gap). Menurut Auranti (2018), skala ordinal adalah skala yang mengukur persepsi, pendapat seseorang berdasarkan definisi operasional yang telah ditentukan oleh peneliti.

## C. Analisis Wawasan Pelanggan

Analisis wawasan pelanggan pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan peta empati, dengan pengumpulan informasi dari pihak luar (eksternal) UMKM Kebab Durian Ucok yang kemudian digunakan sebagai sumber masukan untuk membangun model bisnis yang lebih baik berdasarkan kebutuhan pelanggan yang selanjutnya disebut *value proposition customer*. Keinginan dan masukan dari pelanggan akan di bandingkan dengan *value proposition canvas* yang sudah didapat dari pihak internal perusahaan untuk menyempurnakan model bisnis UMKM Kebab Durian Ucok. Dalam penelitian ini, isu strategis tidak hanya diperoleh dari sisi internal saja, tetapi juga dapat diperoleh melalui sisi eksternal melalui wawasan pelanggan. Dengan metode indepth interview, dan pengisian kuisisioner skala 5 (lima) tingkatan (ordinal) penulis berharap dapat menggambarkan karakteristik wawasan pelanggan secara lebih mendalam. Hasil wawancara akan dikelompokkan sesuai dengan kategori dan kebutuhan konsumen lainnya.

#### D. Analisis Kesenjangan (Gap)

Analisis kesenjangan (gap) dalam penelitian ini digunakan untuk melihat perbandingan antara persepsi-persepsi yang ditawarkan oleh UMKM Kebab Durian Ucoc sudah sesuai dengan ekspektasi yang diterima oleh pelanggannya. *Value proposition* yang dihasilkan dari metode *business model canvas* yang selanjutnya disebut *value proposition canvas* akan dibandingkan dengan *value proposition* yang didapat dari pendekatan dengan metode peta empati yang selanjutnya disebut dengan *value proposition customer*. Kemudian akan diukur kesenjangan-kesenjangan yang terjadi sehingga akan menjadi masukan untuk melengkapi strategi-strategi yang sudah digunakan sebelumnya oleh UMKM Kebab Durian Ucoc ini serta menjadi acuan yang komprehensif dan dapat dipakai untuk UMKM ini terus berkembang dan bertahan. Menurut Aelani dalam Asrowardi (2012), tahapan-tahapan dalam menentukan kesenjangan (gap) antara persepsi dan harapan adalah sebagai berikut:

1. Menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dan harapan.
2. Merancang daftar pertanyaan dalam bentuk kuisioner skala 5 (lima) tingkatan (ordinal).
3. Mengumpulkan data dengan membagikan kuisioner pada responden.
4. Menampilkan data dalam bentuk tabel.
5. Mengolah data dengan rumus:
  - a. Menghitung total skor untuk masing-masing atribut, dengan cara mengalikan setiap total jawaban dengan atribut point yang diperoleh (persepsi dan harapan)
  - b. Menghitung rata-rata skor setiap atribut
  - c. Menghitung kesenjangan (gap) antara nilai yang diperoleh dari ekspektasi dan persepsi (gap=skor rata-rata persepsi – rata-rata harapan)

- d. Menghitung kesenjangan (gap) total (total gap=skor rata-rata persepsi – rata-rata harapan)
- e. Memberikan keterangan pada gap yang dihasilkan. Jika rata-rata harapan lebih besar dari rata-rata persepsi atau jika rata-rata harapan < 0 (nol)/menghasilkan gap negative maka pelanggan dianggap tidak puas. Semakin tinggi nilai gap negative maka semakin tinggi pula tingkat ketidakpuasan pelanggan, begitu juga sebaliknya jika rata-rata persepsi lebih besar dari rata-rata harapan  $\geq 0$  (nol)/menghasilkan gap positive maka pelanggan dianggap puas.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Analisis *Business Model Canvas* pada UMKM Kebab Durian Ucoc

Data analisis model bisnis dari UMKM Kebab Durian Ucoc diperoleh dari proses wawancara dengan *key informan* dan observasi. Butir pertanyaan wawancara mengacu pada sembilan elemen *business model canvas* yang. Setelah melakukan observasi dan wawancara diperoleh analisis elemen *business model canvas* sebagai berikut:

#### 1. *Customer Segments*

*Customer segments* merupakan kelompok pelanggan yang memiliki seperangkat keinginan yang sama (Kotler, 2010). Menurut Hayyu (2019) segmentasi pasar dapat dikelompokkan kedalam lima segmen antara lain:

- Pasar terbuka
- Ceruk pasar
- Pasar tersegmentasi
- Diversifikasi pasar
- Multipasar.

Dari kelima jenis segmen di atas, segmentasi konsumen UMKM Kebab Durian Ucoc merupakan kategori diversifikasi pasar. UMKM Kebab Durian Ucoc mengelompokkan pelanggan dalam dua segmen yang tidak berkaitan dalam hal permasalahan dan kebutuhannya. Pelanggan yang menjadi target

utama UMKM Kebab Durian Ucok adalah laki-laki dan perempuan berusia 15-35 tahun yang dikelompokkan ke dalam dua segmen. Customer segments dari UMKM Kebab Durian Ucok dikelompokkan berdasarkan demografi yang terdiri dari:

- Remaja usia 15 - 19 tahun
- Orang tua usia 20 -35 tahun

## 2. Value Proposition

Setelah mengetahui *customer segments*, elemen berikutnya yang ditentukan adalah *value proposition*. *Value proposition* merupakan nilai tambah/manfaat yang ditawarkan kepada konsumen ketika konsumen membeli produk. *Value Proposition* adalah alasan yang membuat pelanggan beralih dalam memilih produk. Apabila perusahaan memiliki *value proposition* yang lebih baik dari pada kompetitor, maka kepuasan konsumen terhadap produk tersebut akan meningkat dan pada akhirnya menjadikan konsumen untuk loyal terhadap perusahaan (Novel et.al 2021). Adapun *value proposition* yang dimiliki UMKM Kebab Durian Ucok diantaranya adalah :

- Penyediaan produk yang cepat

UMKM Kebab Durian Ucok berpendapat bahwa kecepatan layanan konsumen merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan konsumen. Dengan manajemen operasional yang sesuai standar perusahaan, Kebab Durian Ucok berusaha menyajikan produk kepada konsumen dengan cepat. Penyediaan produk kebab yang cepat dipengaruhi oleh efektifitas dari proses penciptaan nilai pada produk kebab. Beberapa hal yang dilakukan UMKM Kebab Durian Ucok untuk menyediakan produk dengan cepat yaitu mengatur persediaan yang cukup, menggunakan karyawan yang terampil, menggunakan sistem nomor antrian, menggunakan aplikasi pembayaran digital, dan mengoptimalkan alur kerja produksi.

- Makanan unik

Salah satu nilai kunci yang mempengaruhi kepuasan konsumen adalah karakteristik dari produk inti tersebut. Keunikan dari bisnis

Kebab Durian Ucok yaitu menjual produk pangan dengan kombinasi dari dua bahan yang tidak biasa menjadi satu menu antara kulit tortila dengan daging buah durian. sehingga memiliki rasa yang berbeda dari makanan kebab atau durian pada umumnya dan menarik bagi pelanggan yang ingin mencoba sesuatu yang baru.

- Memiliki variasi topping yang beragam.

Untuk menarik minat pelanggan terhadap produk kebab manis Kebab Durian Ucok memberikan Inovasi yaitu pemberian topping yang bervariasi pada produk. Penambahan topping menciptakan nilai tambah pada produk kebab manis. Selain menambah cita rasa pemberian topping berfungsi sebagai hiasan atau dekorasi pada kebab.

## 3. Channels

*Channels* merupakan elemen yang menjelaskan mengenai cara perusahaan menjangkau pelanggan untuk menyalurkan *value proposition* yang diberikan. Setelah mengetahui *value proposition* UMKM Kebab Durian Ucok yang ditawarkan kepada pelanggan yang dituju, maka *channels* merupakan wadah bagi UMKM Kebab Durian Ucok untuk berkomunikasi dan menjangkau konsumen untuk menyampaikan *value proposition* tersebut. .

Dalam hal menyampaikan *value proposition*, UMKM Kebab Durian Ucok dapat menyampaikan secara langsung dan tidak langsung. Dengan menggunakan saluran distribusi langsung, Kebab Durian Ucok memiliki kendali penuh atas interaksi dengan pelanggan dan pengalaman yang diberikan, Kebab Durian Ucok juga dapat menjalin hubungan yang lebih dekat dengan pelanggan dan lebih memahami kebutuhan pelanggan.

Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa UMKM Kebab Durian Ucok menyalurkan *value proposition* secara langsung. Saluran yang digunakan UMKM Kebab Durian Ucok untuk menjangkau pelanggan yaitu *online marketplace*, *delivery service*, dan media sosial. *Channels* tersebut digunakan dengan

tujuan untuk meningkatkan *Brand Awareness* terhadap Kebab Durian Ucok dan memperluas keberadaan di pasar serta menjangkau segmen pasar yang berbeda. *Channels* yang dianggap paling penting dan efisien dalam menjangkau pelanggan menurut narasumber yaitu media sosial instagram. Penggunaan instagram sangat efektif untuk meningkatkan jangkauan dan brand awareness terhadap Kebab Durian Ucok. Instagram memiliki lebih dari 1 miliar pengguna aktif setiap bulannya, sehingga pemanfaatan instagram cukup baik untuk menjangkau audiens yang lebih luas dan meningkatkan brand awareness. Di sisi lain, Kebab Durian Ucok dapat meningkatkan jumlah pengikut dan meningkatkan keterlibatan pelanggan dengan fitur-fitur yang tersedia pada instagram.

Jika dilihat dari lima aspek fase *channels* pada model bisnis, berdasarkan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa fase *channels* pada UMKM Kebab Durian Ucok hanya sebatas fase *awareness*, yaitu mengenalkan perusahaan ke pelanggan. UMKM Kebab Durian Ucok belum mencapai fase evaluasi, pembelian, transaksi dan *aftersales*.

#### 4. *Customer Relationships*

*Customer relationships* merupakan elemen yang menjelaskan jenis hubungan yang dibangun perusahaan dengan pelanggan. *Customer relationships* diklasifikasikan ke dalam 6 kategori (Osterwalder dan Pigneur 2017), antara lain:

- *Personal assistance*
- *Dedicated personal assistance*
- *Self-service*
- *Automated service*
- *Communities*
- *Co-creation*

Berdasarkan hasil wawancara, Hubungan yang dibangun UMKM Kebab Durian Ucok dengan pelanggan merupakan bentuk *personal assistance*. Dengan adanya *personal assistance* dari Kebab Durian Ucok, pelanggan lebih merasa dihargai dan diperhatikan oleh UMKM Kebab Durian Ucok. Konsumen juga memiliki akses yang lebih mudah dan nyaman untuk

menghubungi perusahaan ketika mereka membutuhkan bantuan. Narasumber menyebutkan bahwa hubungan yang terdapat pada UMKM Kebab Durian Ucok untuk berkomunikasi dengan pelanggan yaitu interaksi menggunakan reply instagram dan direct message instagram yang unik. Media komunikasi tersebut ditujukan untuk meningkatkan loyalitas konsumen terhadap Kebab Durian Ucok dan meningkatkan kuantitas repeat order. Sejauh ini, hubungan tersebut berpengaruh positif dalam meningkatkan *repeat order* Kebab Durian Ucok.

#### 5. *Revenue Streams*

*Revenue streams* merupakan elemen yang menjelaskan tentang penerimaan (*income*) perusahaan dari setiap segmen pelanggan dalam bentuk uang. *Revenue streams* bukan merepresentasikan keuntungan yang didapat tetapi aliran-aliran pemasukan keuangan perusahaan yang diperoleh.

Sumber pendapatan dari UMKM Kebab Durian Ucok terdiri dari pendapatan dari penjualan aset dan pendapatan dari biaya komisi. Berdasarkan hasil wawancara, sumber pendapatan yang dimiliki oleh UMKM Kebab Durian Ucok terdiri dari margin kemitraan, penjualan bahan baku, dan penjualan produk kebab.

UMKM Kebab Durian Ucok melakukan ekspansi bisnis dengan menggunakan *franchise*. Pengembangan gerai *franchise* merupakan sumber pendapatan utama dari UMKM Kebab Durian Ucok. Saat ini UMKM Kebab Durian Ucok telah mengembangkan 43 gerai dan memiliki kemitraan dengan 20 investor.

#### 6. *Key Resources*

*Key Resources* merupakan elemen yang menjelaskan sumber daya utama perusahaan sebagai aset terpenting yang diperlukan untuk membuat model bisnis. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2017), *key resources* pada model bisnis dapat dikategorikan kedalam empat kategori yaitu sumber daya dalam bentuk fisik, sumber daya dalam bentuk intelektual, sumber

daya manusia, dan sumber daya dalam bentuk finansial. Berdasarkan hasil wawancara, sumber daya yang dimiliki UMKM Kebab Durian Ucok dijabarkan sebagai berikut:

- Sumber daya fisik

Sumber daya fisik yang dimiliki UMKM Kebab Durian Ucok dalam menjalankan model bisnis yaitu mobil operasional dan laptop. Mobil operasional digunakan untuk mengangkut bahan baku buah durian ke gerai Kebab Durian Ucok. Laptop digunakan sebagai aset untuk mengatur data administratif dan melakukan pemasaran digital.

- Sumber daya intelektual

Sumber daya intelektual dimiliki UMKM Kebab Durian Ucok dalam menjalankan model bisnis yaitu hak kekayaan intelektual atas brand Kebab Durian Ucok (KDU) sebagai produk pelaku bisnis kebab durian.

- Sumber daya manusia

Sumber daya manusia dimiliki UMKM Kebab Durian Ucok dalam menjalankan model bisnis yaitu karyawan/staff dengan kemampuan yang sesuai bidang yang dibutuhkan perusahaan.

- Sumber daya finansial

Sumber daya finansial dimiliki UMKM Kebab Durian Ucok dalam menjalankan model bisnis yaitu pendanaan dan modal dari investor serta profit bisnis yang dihasilkan dari penjualan produk kebab.

### 7. Key Activities

*Key Activities* merupakan elemen yang menjelaskan tentang aktivitas yang harus dilakukan perusahaan dalam menjalankan model bisnis agar dapat beroperasi dengan baik. *Key Activities* ditujukan untuk menciptakan *value proposition*, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan dengan pelanggan, dan memperoleh pendapatan. UMKM Kebab Durian Ucok memiliki beberapa aktivitas kunci dalam menjalankan model bisnis. Berdasarkan hasil wawancara, Aktivitas kunci yang dimiliki UMKM Kebab Durian Ucok dijabarkan sebagai berikut:

- Melakukan kegiatan promosi di media sosial.

Promosi di media sosial merupakan aktivitas kunci yang dilakukan UMKM Kebab Durian Ucok untuk menciptakan nilai yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

- Menggunakan instagram *ads*

Penggunaan instagram ads merupakan aktivitas kunci yang dilakukan UMKM Kebab Durian Ucok untuk menjangkau pasar pada segmen tertentu dan merupakan aktivitas kunci dalam upaya memperoleh pendapatan.

- Memberikan promo kepada pelanggan

Pemberian promo merupakan bentuk aktivitas kunci yang dilakukan UMKM Kebab Durian Ucok untuk mempertahankan hubungan dengan pelanggan.

- Penyediaan pilihan *cashless payment* dengan menggunakan QRIS.

Metode pembayaran ini merupakan standarisasi pembayaran menggunakan *QR code* untuk aplikasi pembayaran apa saja. Dalam menjalankan bisnis, Kebab Durian Ucok memanfaatkan perubahan zaman dan kebutuhan-kebutuhan yang dibutuhkan konsumen dalam era digital.

Secara keseluruhan, aktivitas kunci dari UMKM Kebab Durian Ucok dapat digolongkan kedalam kategori *key activities* berbasis platform. UMKM Kebab Durian Ucok memaksimalkan penggunaan platform digital sebagai sarana untuk memperluas pasar, menjangkau pelanggan, meningkatkan efisiensi, meningkatkan pendapatan, menciptakan nilai yang sesuai dengan pelanggan, dan mempertahankan hubungan dengan pelanggan.

Manfaat manajemen platform sebagai aktivitas kunci dalam bisnis makanan memberikan pengaruh besar. Menurut Kedah (2015), *online environment* memberikan peluang yang tidak bisa diberikan *offline environment* seperti pemasaran interaktif dan terpersonalisasi. Hasil penelitian Kedah (2015) menunjukkan bahwa faktor kunci yang memimpin loyalitas konsumen yaitu penggunaan website / *digital platform* dan pelayanan yang berimplikasi kepada kepercayaan dan kepuasan konsumen.

*Key partnerships* merupakan elemen yang menjelaskan tentang jaringan pemasok dan mitra perusahaan dalam menjalankan model bisnis agar dapat beroperasi dengan baik. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2017), jenis kemitraan dapat digolongkan menjadi aliansi strategis antara non pesaing, kemitraan strategis antar pesaing, usaha patungan untuk membuat bisnis baru, dan hubungan pembeli – pemasok dalam menjamin pasokan yang berkualitas baik.

Sebagai pelaku bisnis kebab durian, UMKM Kebab Durian Ukok menjalin kerjasama dengan pemasok bahan baku untuk menjalankan bisnis yang berkelanjutan dan memastikan bahan baku selalu tersedia dengan mutu yang sama. Pemasok bahan baku yang dimaksud yaitu distributor durian dan tortilla (kulit kebab) yang berada di daerah.

Selain hubungan kerjasama dengan pemasok, UMKM Kebab Durian Ukok juga menjalin kemitraan dengan beberapa online food marketplace yang terdiri dari Gofood, Grabfood, dan Shopeefood. Marketplace tersebut merupakan pihak ketiga dalam proses pembelian kebab dan menyediakan kurir untuk mengantarkan produk kepada konsumen. Adanya kemitraan dengan pihak tersebut sangat penting dalam menjangkau konsumen di era digital saat ini. Konsumen menjadi dimudahkan untuk membeli produk Kebab Durian Ukok melalui *online food marketplace*. Dengan mitra bisnis yang telah membeli *franchise* Kebab Durian Ukok, mitra *franchise* dari Kebab Durian Ukok mendapat sumber daya berupa distributor bahan baku yang sama serta profit bisnis yang menguntungkan. Untuk mempertahankan mutu dari setiap cabang yang ada, Kebab Durian Ukok selalu memastikan dan mencoba bahan baku yang disuplai oleh distributor durian.

#### 8. Cost Structures

*Cost structures* merupakan elemen yang menjelaskan tentang struktur komponen-komponen biaya yang diperlukan dalam menjalankan model bisnis agar dapat beroperasi dengan baik.

Struktur biaya dalam model bisnis Kebab Durian Ukok terdiri dari biaya tetap dan biaya variabel. Biaya tetap terdiri dari biaya investasi pengadaan alat untuk produksi upah karyawan, sedangkan biaya variabel terdiri dari dari biaya digital marketing dan pengadaan bahan baku kebab durian.

Key Partners	Key Activities	Value Propositions	Customer Relationships	Customer Segments
<ul style="list-style-type: none"> <li>Distributor durian</li> <li>Distributor tortilla</li> <li>Shopeefood</li> <li>Gofood</li> <li>Grabfood</li> <li>Mitra franchise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melakukan promosi di media sosial</li> <li>Menggunakan Instagram ads</li> <li>Memberikan promo kepada pelanggan</li> <li>Menyediakan cashless payment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Performa penyediaan produk yang cepat</li> <li>Kebaruan dalam penggunaan platform digital dalam proses bisnis</li> <li>Kualitas isi durian yang segar dan hangat</li> <li>Variasi topping yang beragam</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal assistance</li> <li>DM Instagram</li> <li>Reply story Instagram</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Remaja usia 15-19 tahun</li> <li>Dewasa Usia 20-35 tahun</li> </ul>
	<b>Key Resources</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mobil operasional</li> <li>Laptop</li> <li>Hak kekayaan intelektual brand</li> <li>Karyawan</li> <li>Loan</li> </ul>		<b>Channels</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Instagram</li> <li>Whatsapp</li> <li>Gofood</li> <li>Grabfood</li> <li>Shopeefood</li> </ul>	
<b>Cost Structure</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Biaya investasi</li> <li>Biaya tetap: gaji karyawan, biaya iklan</li> <li>Biaya variabel: biaya bahan baku</li> </ul>		<b>Revenue Streams</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Margin kemitraan</li> <li>Penjualan bahan baku</li> <li>Penjualan produk kebab</li> </ul>		

**Gambar 1. Model bisnis awal UMKM Kebab Durian Ukok dengan metode BMC**

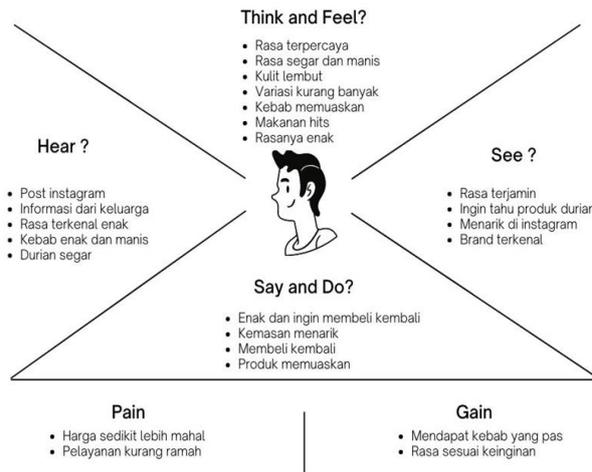
Sumber: Olah data peneliti

### B. Peta Empati Pelanggan UMKM Kebab Durian Ukok

Peta empati merupakan salah satu tools yang terdiri dari enam bagian utama berisi pertanyaan-pertanyaan yang memungkinkan perusahaan untuk mengetahui keinginan dan profil konsumen dengan lebih baik. Insight dari pelanggan diperoleh dari hasil interview dengan pelanggan Kebab Durian Ukok menggunakan peta empati. Peta empati konsumen dari Kebab Durian Ukok.

**Tabel 1. Keterangan Peta Empati**

<i>See</i>	
Rasa produk kebab dijamin enak dan memuaskan	
Konsumen ingin mengetahui produk olahan durian	
Produk terlihat menarik di media sosial	
Kebab Durian Ukok sudah dikenal masyarakat	
Keunggulan rasa dibanding produk lain	
<i>Think and Feel</i>	
Rasa kebab durian terpercaya masyarakat	
Kebab memiliki isi durian yang segar dan manis	
Tekstur kulit durian lembut	
Variasi produk kurang cukup banyak	
Produk hits dan terkenal di masyarakat	
<i>Hear</i>	
Informasi diperoleh dari teman dan keluarga	
Instagram dan tiktok memiliki pengaruh besar dalam menjangkau konsumen	
Rasa dikenal enak	
Produk menggunakan durian segar	
Produk memiliki rasa yang enak dan manis	
<i>Say and Do</i>	
Produk enak dan ingin membeli kembali	
Kemasan produk menarik	
Produk memuaskan untuk di konsumsi	



**Gambar 1. Peta empati konsumen Kebab Durian Ucok**

Sumber: Olah data peneliti

### C. Analisis GAP

Analisis gap dilakukan untuk mengetahui perbandingan kesesuaian antara persepsi-persepsi yang ditawarkan oleh UMKM Kebab Durian Ucok dengan ekspektasi yang diterima oleh pelanggan. *value proposition customer* yang diperoleh melalui pendekatan peta empati dibandingkan dengan kinerja *value proposition* perusahaan.

**Tabel 2. Analisis Gap Peta Empati**

Atribut Peta Empati	Rata-rata Penilaian		Gap
	Konsumen	Perusahaan	
<i>See</i>			
Daya tarik produk kebab UMKM Kebab Durian Ucok bagi pembeli	4,50	4,60	-0,10
Kemudahan produk kebab UMKM Kebab Durian Ucok untuk dijangkau dan dibeli oleh pembeli	4,50	4,30	0,20
<i>Hear</i>			
Sejauh mana informasi promosi UMKM Kebab Durian Ucok menjangkau pembeli	4,40	4,50	-0,10
Sejauh mana informasi promosi UMKM Kebab Durian Ucok dipahami pembeli	4,50	4,40	0,10
<i>Think and Do</i>			
Produk kebab UMKM Kebab Durian Ucok sudah layak untuk di konsumsi	4,70	4,70	0,00
Rasa organoleptik dari produk kebab yang dijual oleh UMKM Kebab Durian Ucok	4,60	4,20	0,40
Harga dari produk kebab yang dijual oleh UMKM Kebab Durian Ucok	3,90	4,20	-0,30
Kemudahan pelayanan dan fasilitas-fasilitas yang ditawarkan oleh UMKM Kebab Durian Ucok	4,00	4,50	-0,50
<i>Say and Hear</i>			
Yang akan pembeli katakan setelah membeli produk kebab di UMKM Kebab Durian Ucok	4,60	4,50	0,10
Yang akan pembeli katakan setelah mengonsumsi produk kebab di UMKM Kebab Durian Ucok	4,50	4,70	-0,20

Berdasarkan Tabel 2 diatas, terlihat bahwa terdapat beberapa atribut memiliki gap negatif.

Atribut tersebut antara lain daya tarik produk kebab UMKM Kebab Durian Ucok, Jangkauan informasi promosi Kebab Durian Ucok, Harga produk kebab, kemudahan yang ditawarkan, dan hal yang pembeli katakan setelah mengonsumsi kebab dengan nilai gap berturut-turut -0,1, -0,1, -0,3, -0,5, dan -0,2. Gap terbesar yaitu pada atribut pelayanan dan fasilitas yang ditawarkan dan harga jual produk. Kedua atribut tersebut dinilai konsumen belum cukup memuaskan. Hal ini diperkuat oleh respon konsumen terhadap kerugian yang diperoleh dari peta empati yaitu terkait tentang keramahan pelayanan dan harga yang sedikit lebih mahal.

### D. Rancangan Model Bisnis Baru

Berdasarkan hasil analisis gap yang dilakukan diperlukan adanya perbaikan kelemahan model bisnis saat ini untuk memberikan pengalaman yang lebih baik kepada pelanggan. Elemen yang mengalami perubahan adalah *value proposition, channels, key activities, key resources, dan key partners*.

Penambahan elemen pada *value proposition* berupa inovasi isi durian dengan penambahan *whip cream*, bubuk vanila, dan bubuk kayu manis untuk memperkaya rasa durian. Adanya karakteristik rasa isian durian yang unik diharapkan memberikan pengalaman yang baru kepada pelanggan. Penambahan bahan tersebut dalam isi durian juga dapat mengurangi persentase pemakaian daging durian segar sebagai isi. Rekrutasi penggunaan isi durian akan mengurangi biaya produksi dan dapat menurunkan harga sesuai dengan harapan konsumen pada produk kebab durian. Penambahan elemen pada *value proposition* tersebut dapat menjadi strategi untuk menghilangkan gap antara harapan dan kenyataan yang didapatkan oleh konsumen dalam hal daya tarik dan harga.

Penambahan elemen pada *key activities* yaitu berupa *endorsement influencer*, penggunaan TikTok secara aktif, dan interaksi responsif dengan konsumen. Aktivitas *endorsement influencer* dan penggunaan TikTok ditujukan

untuk menjangkau pelanggan dan meningkatkan *brand awareness* dari Kebab Durian Ucok sehingga dapat mengurangi gap dalam hal jangkauan informasi *brand*. Interaksi responsif dengan konsumen diharapkan dapat memberikan pengalaman yang menyenangkan kepada konsumen dalam hal pelayanan ketika membeli produk Kebab Durian Ucok.

*Endorsement* merupakan bentuk promosi dengan memberikan ulasan positif mengenai suatu produk atau layanan yang diberikan. Menurut Nasih et al. (2020), endorser telah memiliki kepercayaan dari rekan-rekan online-nya dan opini mereka memiliki dampak yang luar biasa untuk reputasi bisnis. *Influencer* dan *Food Blogger* merupakan *key partners* untuk melakukan *endorsement* tersebut. Penambahan TikTok sebagai *new channel* ditujukan untuk meningkatkan jangkauan informasi ditambahkan kedalam aktivitas kunci yang baru karena mengikuti perkembangan era digital yang ada. TikTok merupakan media sosial favorit urutan ke-6 menurut *We Are Social and Hootsuite* pada Januari 2022 (Aggraini et al, 2022).

Durian Ucok di Kota Medan, terdapat beberapa kesimpulan yang dapat ditarik, antara lain:

Pertama, Model bisnis UMKM Kebab Durian Ucok dapat dipetakan menggunakan *business model canvas* yang terdiri dari elemen-elemen sebagai berikut:

*Customer segments* dari UMKM Kebab Durian Ucok digolongkan berdasarkan demografi kedalam dua golongan utama yaitu remaja usia 15 – 19 tahun dan dewasa usia 20 – 35 tahun.

*Value proposition* UMKM Kebab Durian Ucok yaitu makanan unik yang merupakan kombinasi dari durian dan kebab sehingga memiliki rasa yang khas dengan menggunakan durian berkualitas dan segar dipadukan dengan berbagai macam topping.

*Channels* yang dimiliki UMKM Kebab Durian Ucok yaitu Instagram, Whatsapp, Grabfood, dan Gofood.

*Customer relationship* yang digunakan UMKM Kebab Durian Ucok untuk menjaga hubungan dengan pelanggan dikategorikan kedalam personal assistance pada akun instagram dengan upaya berupa balasan *instagram stories* dan *direct messages*.

*Revenue Streams* dari UMKM Kebab Durian Ucok terdiri dari margin kemitraan, penjualan bahan baku, dan penjualan produk kebab.

*Key Activities* yang dilakukan UMKM Kebab Durian Ucok terdiri dari aktivitas promosi pada media sosial dengan menggunakan *instagram ads* dan pemberian promo kepada konsumen

*Key Resources* yang dimiliki UMKM Kebab Durian Ucok terdiri dari peralatan penunjang operasional, hak kekayaan intelektual, karyawan, dan loan.

*Key Partners* yang dimiliki UMKM Kebab Durian Ucok yaitu distributor durian dan tortilla serta mitra *franchise* yang ada.

*Cost Structures* dari UMKM Kebab Durian Ucok terdiri dari biaya pengadaan alat, upah karyawan, biaya bahan baku, dan biaya digital marketing.

Kedua, Kebutuhan dan keinginan pelanggan dari UMKM Kebab Durian Ucok yang diidentifikasi menggunakan peta empati

<b>Key Partners</b> - Distributor durian - Distributor tortilla - Shopeefood - Gofood - Grabfood - Mitra franchise - Influencer dan food blogger	<b>Key Activities</b> - Melakukan promosi di media sosial - Menggunakan instagram ads - Memberikan promo kepada pelanggan - Menyediakan cashless payment - Bekerjasama dengan influencer untuk merekomendasikan brand - Menggunakan konten TikTok sebagai digital marketing utama - Berinteraksi responsif dengan konsumen  <b>Key Resources</b> - Mobil operasional - Laptop - Hak kekayaan intelektual brand - Karyawan - Loan	<b>Value Propositions</b> - Performa penyediaan produk yang cepat - Kebaruan dalam penggunaan platform digital dalam proses bisnis - Kualitas isi durian yang segar dan hangat - Variasi topping yang beragam - Campuran isi durian dengan whip cream dan karakter rasa yang mewah	<b>Customer Relationships</b> - Personal assistance - DM Instagram - Reply story Instagram  <b>Channels</b> - Instagram - Whatsapp - Gofood - Grabfood - Shopeefood - TikTok	<b>Customer Segments</b> - Remaja usia 15-19 tahun - Dewasa Usia 20-35 tahun
<b>Cost Structure</b> - Biaya investasi - Biaya tetap: Gaji karyawan, biaya iklan - Biaya variabel: biaya bahan baku		<b>Revenue Streams</b> - Margin kemitraan - Penjualan bahan baku - Penjualan produk kebab		

**Gambar 2. Perbaikan model bisnis UMKM Kebab Durian Ucok dengan metode BMC**

Sumber : Olah data peneliti

## KESIMPULAN DAN SARAN

### KESIMPULAN

Berdasarkan analisis dan pembahasan yang dilakukan terhadap penerapan *business model canvas* dan peta empati pada UMKM Kebab

meliputi cita rasa produk yang manis, kesesuaian rasa dan harga, variasi produk, isi durian segar, tekstur yang lembut, pelayanan dan kemasan yang menarik.

Ketiga, Terdapat empat gap antara *value proposition* internal dari perusahaan dengan keinginan dan kebutuhan *value proposition* konsumen. Kesenjangan tersebut terdapat pada aspek daya tarik produk, jangkauan informasi, kesesuaian harga, dan pelayanan.

## SARAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, UMKM Kebab Durian Ucok dapat memperbaiki model bisnis yang dilakukan sesuai rancangan *Business Model Canvas* yang telah dirumuskan. Rancangan *Business Model Canvas* dari gap yang ada yaitu pada elemen *value proporsition* menggunakan isi durian dengan penambahan *whip cream*, vanilla, dan kayu manis. Penambahan aktivitas *endorsement* influencer dan interaksi responsif dengan konsumen pada elemen *key activities*. Penambahan influencer dan *food blogger* pada elemen *key partners*, dan penambahan TikTok pada elemen *channels*.

## REFERENSI

- Anggraini, A., Herman., Yudhana, A. 2022. Analisis Forensik Aplikasi TikTok pada Smartphone Android menggunakan Framework Association of Chief Police Officers. *Jurnal Riset Komputer*. 9(4) : 1117 – 1127.
- Auranti, L. 2018. Analisis Kesenjangan (Gap) Kompetensi Karyawan PT Charoen Pokphand Indonesia Tbk Unit Tangerang (Kasus: Sub Departemen Warehouse). UIN Syarif Hidayatullah Jakarta Jakarta.
- Asrowardi, Imam. 2015. Rancang Bangun Penilaian Kualitas Website Untuk Mengukur Gp Kualitas Antara Harapan dan Persepsi Pengguna, .Universitas Diponegoro Semarang.
- Auranti, L. 2018. Analisis Kesenjangan (Gap) Kompetensi Karyawan PT Charoen Pokphand Indonesia Tbk Unit Tangerang (Kasus: Sub Departemen Warehouse). UIN Syarif Hidayatullah Jakarta Jakarta.
- DwicaHYo, A. D. 2015. Pengaruh Konsep Produk, Budaya Konsumsi, dan Keluarga Terhadap Perilaku Konsumen Dalam Mengonsumsi Kebab Studi Kasus Kebab Turki Baba rafi. UIN Syarif Hidayatullah Jakarta Jakarta.
- Hayyu, R., 2019. Analisis Bisnis Model Dengan Pendekatan Business Model Canvas Terhadap Baitul Maal Wat Tamwil Masjid Al Azhar Jakarta Selatan, .Universitas Islam Syarif Hidayatullah Jakarta. Jakarta.
- Herawati, N., Triana, L. dan Ida, B. S. 2019. Penerapan Bisnis Model Kanvas Dalam Penentuan Rencana Manajemen Usaha Kedelai Edamame Goreng. *Jurnal Agroteknologi*. (13): 01.
- Kedah Z. 2015. Key Success Factors of Online Food Ordering Services. *Malaysian Management Review*. (50): 02.
- Kotler, P. 2010. Manajemen Pemasaran Edisi ke-13. Jakarta(ID): Erlangga.
- Nasih, M., Susanto, O. M., Fanshury, A.R., Hermawan, S. 2020. Influencer dan Strategi Penjualan: Studi Netnografi Pada Pengguna Jasa Selebgram Sebagai Media Promosi. *Jurnal Manajemn dan Bisnis*. 5(2) : 135-144.
- Nitisusastro, M. 2012. Perilaku Konsumen. Alfabeta. Bandung.
- Swastha, Basu dan Irawan. 2002. Manajemen Pemasaran Modern. Penerbit liberty, Yogyakarta.
- Nurhayati, A., Elly, L., dan Cica, Y. 2012. Pengaruh Mata Kuliah Berbasis Gizi Pada Pemilihan Makanan Jajanan Mahasiswa Program Studi Pendidikan Tata Boga. *Jurnal Penelitian Pendidikan*. Universitas Pendidikan Indonesia. (13)-01.

- Novel S, Nuringwahyu S, Zunaida D. 2021. Pengaruh value proposition terhadap customer satisfaction dan customer loyalty. *Jurnal Ilmu Administrasi Niaga Bisnis*. 10(2) : 1-11
- Osterwalder, A. dan Pigneur. Y., 2010. *Business Model Generation*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Osterwalder, A. dan Pigneur. Y., 2017. *Business Model Canvas*. Ed ke-10. Natalia RS, penerjemah. Jakarta (ID) : Gramedia. Terjemahan dari : *Business Model Canvas*, 10th ed
- Rainaldo, M., Wibawa, B. M., Rahmawati, Y. 2017. Analisis Business Model Canvas CV Kandura Keramik Bandung. *Jurnal Aplikasi Manajemen (JAM)*, 14 (1): 88-97.
- Sudiantini, D. 2022. *Manajemen Strategi*. Purwokerto(ID): Pena Persada
- Swandayani, D. 2009. *Kebab, Citarasa dan Sebuah Identitas*. *Majalah Ilmiah Populer Wuny*. Lembaga Pengabdian Kepada Masyarakat. Universitas Negeri Yogyakarta, Yogyakarta. 9 (3) : 87-100.
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J.E., dan Strickland III, A. J. 2016. *Creating and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage*. International edition. New York: McGraw Hill.
- Vinci, Maharani. 2009. *Manajemen Bisnis Eceran*. Sinar Baru Algensindo. Bandung.