

Perancangan Model Bisnis Usaha Produk Dadih Susu Sapi Kedalam Kanvas Model Bisnis dan Peta Empati

Business Model Design of Cow Milk Dadih Product using the Business Model Canvas using Empathy Maps

Delfitriani Delfitriani^{1a}

¹Program Studi Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Ilmu Pangan Halal Universitas Djuanda Bogor, Jl. Tol Ciawi No. 1, Kotak Pos 35 Ciawi, Bogor 16720

^aKorespondensi : Delfitriani, E-mail: delfitri70@gmail.com

(Diterima oleh Dewan Redaksi : 01 – 10 - 2019)

(Dipublikasikan oleh Dewan Redaksi : 30 – 10 - 2019)

ABSTRACT

The substitution of raw material for dadih product into cow's milk is an effort to overcome the limitations of buffalo milk. This business needs to be analyzed regarding business aspects amid the intense competition of fermented milk products on the market. The purpose of this study was to analyze the business model of cow milk dadih products using the model business canvas and to map the needs of consumers of dadih products using empathy maps. The results of the business model analysis shown that dadih products have the potential to be developed to expand market reach. Customer segmentation needs to be expanded using the proportion of values that have been designed and promoted with the help of all parties, including the support of the West Sumatra government. Empathy map provides an overview of dadih product manufacturers about the needs and desires of consumers of dadih products.

Keywords: dadih, business model canvas, empathy maps

ABSTRAK

Substitusi bahan baku produk dadih menjadi susu sapi merupakan suatu usaha untuk menanggulangi keterbatasan susu kerbau. Usaha ini perlu dianalisis mengenai aspek bisnis ditengah ketatnya persaingan produk susu fermentasi di pasaran. Tujuan dari penelitian ini yaitu menganalisis model usaha produk dadih susu sapi menggunakan kanvas model bisnis dan memetakan kebutuhan konsumen terhadap produk dadih menggunakan peta empati. Hasil analisis model usaha menunjukkan produk dadih berpotensi dikembangkan untuk memperluas jangkauan pasar. Segmentasi pelanggan perlu diperluas dengan menggunakan proporsi nilai yang telah dirancang dan promosi dengan bantuan semua pihak termasuk dukungan pemerintah Sumatera Barat. Peta empati memberikan gambaran kepada produsen produk dadih mengenai kebutuhan dan keinginan konsumen terhadap produk dadih.

Kata kunci: dadih, kanvas model bisnis, peta empati

PENDAHULUAN

Susu fermentasi sudah lama dikembangkan oleh masyarakat dunia sebagai sumber makanan sehat. Pengembangan produk fermentasi pada banyak negara didasarkan pada kontribusinya terhadap kesehatan (Delfitriani *et al.* 2018). Dadih merupakan produk susu kerbau fermentasi khas Indonesia karena diproduksi dan dikonsumsi oleh masyarakat Sumatera Barat. Dadih juga diindikasikan sebagai produk tradisional yang melambungkan kebudayaan Minangkabau (Puniya 2015).

Dadih berpotensi dikembangkan sebagai makanan fungsional karena terdapat 36 jenis bakteri asam laktat dominan yang terisolasi pada produk dadih (Usmiati dan Risfaheri 2012). Secara umum, dadih memiliki karakteristik seperti *yogurt* dengan konsistensi yang lebih kental, tekstur halus, dan rasa khas perpaduan susu kerbau dengan bambu sebagai kemasannya serta sebagai sumber nutrisi bagi masyarakat asli Sumatera Barat (Usmiati dan Risfaheri 2013; Puniya 2015).

Keterbatasan susu kerbau menjadi salah satu kendala dalam pengembangan produk dadih. Masyarakat Sumatera Barat masih beranggapan dadih harus berasal dari susu Kerbau. Hal ini menyebabkan produk dadih sulit berkembang di Indonesia. Padahal telah banyak data hasil penelitian dari dalam maupun luar negeri yang mempelajari keunggulan serta manfaat produk susu fermentasi asli Indonesia. Prospek pengembangan dadih yang bukan berasal dari susu kerbau terbuka sangat luas, asalkan tidak terjebak dengan citra bahwa dadih harus berasal dari susu kerbau dan difermentasikan di dalam tabung bambu (Wirawati *et al.* 2017).

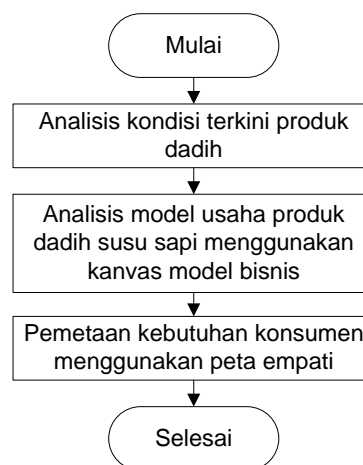
Diversifikasi produk dadih merupakan usaha untuk mempertahankan keberlanjutan produk dadih dengan memvariasikan jenis dadih di pasaran. Keterbatasan jumlah produksi susu kerbau dapat diatasi dengan modifikasi bahan baku produk dengan susu dari ternak lain seperti susu sapi dan susu kambing.

Pengembangan usaha produk dadih susu sapi ini sama halnya dengan usaha-usaha lainnya, berhadapan dengan dengan ketidakpastian dan untuk dapat bertahan harus memberikan inovasi sesuai dengan kebutuhan konsumen. Sebelum berinovasi, penting bagi suatu usaha untuk mendefinisikan model bisnisnya dengan tepat. Kanvas model bisnis merupakan salah satu alat untuk mendefinisikan model bisnis suatu usaha dan menjadi bahasa bersama dan alat berguna bagi *stakeholders* untuk berbicara tentang model bisnis (Qastharin 2016). Tujuan dari penelitian ini yaitu menganalisis model bisnis usaha produk dadih susu sapi menggunakan kanvas model bisnis dan menggali keinginan dan kebutuhan konsumen mengenai produk dadih menggunakan peta empati.

MATERI DAN METODE

Kerangka Pemikiran

Fokus utama dari penelitian ini adalah untuk memahami perspektif konsumen tentang bagaimana memetakan keinginan pelanggan tentang pengembangan usaha produk dadih. Studi ini merupakan implementasi langsung dari penelitian Usmiati *et al.* (2011) yang melakukan karakterisasi terhadap dadih susu sapi menggunakan starter bakteri probiotik sehingga menghasilkan kondisi terbaik dalam penyimpanan dadih susu sapi kedalam model bisnis menggunakan kanvas model bisnis dan peta empati. Kerangka pemikiran penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1 Kerangka pemikiran penelitian

Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan merupakan data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui observasi dan wawancara kepada produsen dan konsumen produk Dadih. Observasi dilakukan pada beberapa produsen produk dadih di daerah Sijunjung dengan tujuan mendapatkan gambaran mengenai kondisi terkini usaha produk dadih di Sumatera Barat. Sesi wawancara dilakukan terhadap dua objek penelitian yaitu pertama dilakukan pada 30 responden yang merupakan konsumen produk dadih dan wawancara kedua dilakukan pada produsen produk dadih di daerah Sijunjung, Sumatera Barat. Data sekunder diperoleh dengan mengumpulkan data dari artikel, jurnal, buku, dan internet mengenai potensi pasar pengembangan bisnis usaha produk dadih.

Analisis Data

Kanvas Model Bisnis (BMC)

Model bisnis menggambarkan rasionalitas suatu perusahaan dalam menciptakan, menerjemahkan dan menangkap nilai dari suatu produk (Osterwalder dan Pigneur 2010). Selain itu juga dapat dijadikan sebagai alat untuk strategi menghadapi pesaing. Secara umum, kanvas model bisnis mendeskripsikan hubungan antara produsen dan mitranya yang juga sebagai konsumen (Umar *et al.* 2018).

Tahap awal dalam perancangan model bisnis yaitu melakukan analisis kondisi saat ini dari usaha produk dadih. Hasil analisis dijelaskan ke dalam 9 blok kanvas model bisnis yang saling terhubung satu sama lain, yaitu segmen pelanggan, proporsi nilai, saluran, hubungan pelanggan, arus pendapatan, sumber daya kunci, aktivitas kunci, mitra kunci, dan struktur biaya.

Segmen pelanggan merupakan berbagai kelompok atau organisasi yang ingin dicapai dan dilayani oleh perusahaan. Proporsi nilai yaitu nilai yang diciptakan oleh produk atau jasa untuk segmen pelanggan tertentu. Nilai ini dapat berupa kuantitatif misalnya harga dan kecepatan layanan dan

kualitatif seperti desain dan pengalaman pelanggan (Qastharin 2016).

Saluran dijadikan sebagai cara perusahaan berkomunikasi dan menjangkau segmen pelanggan. Saluran dapat berupa saluran langsung atau tidak langsung, milik pribadi atau milik mitra. Hubungan pelanggan merupakan jenis hubungan yang dibangun perusahaan untuk segmen pelanggan tertentu. Aliran pendapatan adalah uang tunai yang dihasilkan perusahaan dari setiap segmen pelanggan (Qastharin 2016).

Sumber daya kunci merupakan aset terpenting yang diperlukan untuk membuat model bisnis berfungsi. Sumber daya ini memungkinkan perusahaan untuk membuat dan menawarkan Proposisi Nilai, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan dengan Segmen Pelanggan, dan mendapatkan pendapatan (Qastharin 2016).

Aktivitas kunci adalah tindakan yang diperlukan untuk membuat dan menawarkan proposisi nilai, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan Pelanggan dan mendapatkan pendapatan. Mitra Kunci yaitu jaringan pemasok dan mitra yang membuat model bisnis berfungsi. Struktur Biaya berupa semua biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan model bisnis (Qastharin 2016).

Peta Empati (*Empathy Maps*)

Perancangan usaha yang dipusatkan pada manusia didefinisikan sebagai fokus pada kebutuhan konsumen dibandingkan pada kondisi terkini teknologi (Matthews dan Wringley 2017). *Empathy maps* digunakan untuk mengetahui persepsi atau kebutuhan pelanggan berdasarkan apa yang dilihat, didengar, dipikirkan dan dirasakan, dikatakan dan dilakukan, kekecewaan dan keuntungan yang didapatkan (Osterwalder dan Pigneur 2010).

Empathy maps digunakan sebagai alat bantu dalam wawancara dengan responden. Informasi yang diperoleh berupa karakteristik dan gambaran perilaku konsumen terhadap produk dadih.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Usaha Produk Dadih

Produk dadih merupakan produk susu fermentasi dengan bahan baku susu kerbau yang berasal dari Sumatera Barat. Produksi dadih yang banyak dilakukan produsen lokal yaitu secara tradisional melalui fermentasi alami di dalam tabung bambu. Hal ini menyebabkan belum adanya standar proses pengolahan dan konsistensi mutu produk. Ketersediaan susu kerbau yang terbatas dan umur simpan yang singkat menyebabkan produk dadih belum mampu bersaing dengan produk sejenis yaitu yogurt dan kefir.

Produk dadih juga memiliki kendala dalam perluasan pasar produk yaitu tidak semua masyarakat Sumatera Barat familiar dengan bentuk dan rasa produk. Konsumen produk dadih saat ini merupakan masyarakat lokal usia 40 tahun ke atas. Hal ini jika tidak ditanggulangi secara cepat dan tepat dapat menyebabkan kepunahan produk dadih sebagai warisan budaya Sumatera Barat.

Substitusi bahan baku produk dadih menjadi susu sapi merupakan salah satu usaha pengembangan dan menjaga kelestarian produk akibat keterbatasan bahan baku susu kerbau. Hal yang menjadi perhatian yaitu perlunya modifikasi pengolahan untuk menghasilkan produk dengan bahan baku dan proses pengolahan berbeda memiliki karakteristik yang sama. Berdasarkan penelitian Usmiati *et al.* (2011) dadih menggunakan starter kombinasi *Bifidobacterium Longum* dengan *Lactobacillus acidophilus* dan *Lactobacillus casei* pada komposisi 1:1 memenuhi syarat sebagai produk probiotik dengan mutu yang masih baik pada penyimpanan 4 hari pada suhu ruang dan hingga 21 hari di suhu dingin.

Kanvas Model Bisnis Usaha Produk Dadih

1. Customer segment (Segmen pelanggan)

Nilai produk yang diciptakan perusahaan didasarkan terhadap segmentasi pasar yang telah ditentukan oleh perusahaan. Sasaran utama konsumen dalam model bisnis ini yaitu masyarakat Sumatera Barat usia 15-65 tahun. Pada usia tersebut merupakan usia produktif Segmen pelanggan yang menjadi

target pasar dari usaha dadih susu sapi ini yaitu wanita usia 15-50 tahun dan penggemar susu fermentasi. Hal ini disebabkan karena kaum perempuan pada umumnya yang mengambil keputusan dalam berbelanja untuk memenuhi kebutuhan keluarga dan dirinya sendiri (Rumbayan *et al.* 2016). Selain itu, segmen pelanggan yang dituju yaitu wisatawan yang berkunjung ke Sumatera Barat untuk memperkenalkan produk dadih kepada masyarakat luar.

2. Value proposition (Proporsi nilai)

Penentuan proporsi nilai suatu produk merupakan cara bagi perusahaan dalam mendapat konsumen dan memperluas pasar. Proporsi nilai ini ditentukan berdasarkan manfaat suatu perusahaan atau produk yang ditawarkan kepada konsumen sehingga produk itu tercipta untuk memenuhi kebutuhan konsumen (Osterwalder dan Pigneur 2010).

Proporsi nilai untuk produk dadih susu sapi ini yaitu menghasilkan produk yang memiliki nilai tambah, produk dadih substitusi susu kerbau dan produk probiotik dan produk dengan kemasan menarik. Nilai tambah yang dimaksudkan pada produk dadih ini yaitu pengembangan produk dadih yang lebih tahan lama sehingga dapat memperluas pasar tidak hanya pasar lokal saja. Pengembangan produk tidak hanya berupa substitusi bahan baku menjadi susu sapi tetapi produk susu sapi dikembangkan dengan kemasan dapat menarik minat konsumen untuk membeli.

3. Channel (Saluran pelanggan)

Saluran pelanggan menggambarkan cara perusahaan mengenalkan proporsi nilai kepada konsumen melalui distribusi dan saluran penjualan. Saluran berfungsi dalam meningkatkan kepedulian konsumen akan produk atau jasa, membantu konsumen mengevaluasi proporsi nilai suatu produk, media konsumen dalam memperoleh produk atau jasa tertentu, dan mengirimkan proporsi nilai dari konsumen (Pamungkassari 2018).

Saluran pelanggan utama yang digunakan dalam usaha produk dadih ini yaitu berorientasi media sosial. Era

modernisasi saat ini, pengaruh internet dan media sosial dalam mencari informasi sudah tanpa batas. Hal ini menjadi peluang bagi perusahaan dalam menggunakan media sosial sebagai media promosi produk, khususnya produk baru. Media sosial yang digunakan untuk mempromosikan produk dadih yaitu *whatsapp*, *Instagram*, *facebook* dan *twitter*. Selain itu, peran pemerintah diharapkan dapat membantu penyaluran produk dadih dengan mengkomunikasikan dengan dinas-dinas terkait sehingga dapat mengikuti pameran produk.

4. *Customer relationship* (Hubungan pelanggan)

Hubungan pelanggan berperan dalam menjaga segmentasi konsumen dan mempengaruhi pengalaman pelanggan terhadap produk (Osterwalder dan Pigneur 2010). Produk dadih merupakan produk yang memiliki segmen pasar tertentu. Produsen diharapkan dapat menjaga hubungan dengan pelanggan agar kelangsungan usaha dapat bertahan lama dan dapat memperluas pasar. Konsumen diberikan informasi mengenai produk yang dihasilkan agar menumbuhkan kesadaran konsumen terhadap pentingnya produk dadih bagi kesehatan. Tipe hubungan pelanggan yang dijalankan dalam usaha ini yaitu, pemasaran secara online, kemitraan dengan toko oleh-oleh daerah setempat, memberikan kesempatan kepada pelanggan untuk memberikan kritik dan saran mengenai produk melalui testimoni produk.

5. *Revenue stream* (Arus pendapatan)

Aliran pendapatan diperoleh berdasarkan proporsi nilai yang dapat menarik konsumen untuk membeli produk. Pendapatan yang diperoleh dari model bisnis ini adalah berupa penjualan produk dadih melalui saluran pelanggan yang ditentukan.

6. *Key resources* (Sumber daya kunci)

Kondisi lingkungan, sosial, dan ekonomi mempengaruhi sumber daya masing-masing perusahaan. Perusahaan menciptakan proporsi nilai, memperluas pasar, menjaga hubungan dengan konsumen, dan menghasilkan pendapatan melalui penjualan

dengan bantuan sumber daya kunci. Sumber daya kunci dapat diperoleh dari manusia, fisik, intelektual, atau finansial (Osterwalder dan Pigneur 2010). Sumber daya kunci dalam model bisnis usaha produk dadih ini mencakup susu sapi perah, sumber daya manusia berupa karyawan, teknologi pengolahan dan pengembangan produk, pengetahuan masyarakat, dan mitra bisnis dalam industri.

7. *Key activities* (Aktifitas kunci)

Aktivitas kunci mampu mendeskripsikan kegiatan yang menciptakan nilai dalam model usaha produk dadih (Osterwalder dan Pigneur 2010). Aktivitas kunci yang dilakukan dalam kanvas model bisnis ini yaitu merencanakan produksi dadih susu sapi yang tepat, penyimpanan dan penggudangan, pengembangan teknologi produksi, penjualan dan promosi.

8. *Key partner* (Mitraan kunci)

Mitra kunci menggambarkan jaringan dan kemitraan yang berjalan pada model bisnis. Tujuannya untuk menguatkan dasar penyusun usaha agar dapat tercipta model bisnis yang optimal (Osterwalder dan Pigneur 2010). Pihak yang terlibat dalam perancangan model bisnis usaha produk dadih ini diantaranya peternak sapi perah, produsen dadih susu sapi, peneliti, dan pemerintah. Produsen dadih susu sapi mendapatkan bahan baku susu dari peternak susu sapi perah di lingkungan sekitar. Peneliti disini berperan sebagai agen yang membantu dalam pengembangan teknologi inovasi industri dadih. Pemerintah memiliki peranan penting dalam mendukung pengembangan industri produk dadih di Sumatera Barat penghubung setiap lapisan *stakeholder* dan menjamin kelestarian produk dadih sebagai warisan budaya nenek moyang Sumatera Barat.

9. *Cost structure* (Struktur biaya)

Struktur biaya merupakan rincian keseluruhan biaya yang dibutuhkan agar model bisnis dapat berjalan. Biaya yang dibutuhkan dalam pengembangan model bisnis ini yaitu biaya teknologi, biaya promosi.

Biaya teknologi berupa biaya yang dikeluarkan untuk produksi dan riset pengembangan produk dadih susu sapi agar dapat menjaga kualitasnya sesuai dengan kualitas produk susu kerbau yang difermentasi secara alami dalam tabung bambu. Biaya promosi yang digunakan merupakan biaya memperkenalkan produk pada masyarakat luas secara *online* maupun secara langsung kepada konsumen melalui sampel produk.

Empathy Maps

Tolak ukur yang digunakan dalam menentukan kesuksesan sebuah bisnis yaitu kepuasan pelanggan (Utama 2018). Pelanggan akan terpuaskan jika produk yang ditawarkan melebihi dari harapan. Hal ini dapat dicapai dengan mengetahui keinginan dari pelanggan sehingga perlu dilakukan analisis mengenai keinginan atau kebutuhan pelanggan (Kotler dan Keller 2012).

Analisis peta empati dilakukan untuk memperoleh gambaran mengenai bagaimana wawasan konsumen terhadap produk dadih. Analisis ini dilakukan berdasarkan hasil wawancara kepada 30 orang responden yang merupakan pelanggan produk dadih di Kabupaten Sijunjung.

Apa yang dilihat konsumen? (*See*)

Hasil dari wawancara dengan konsumen mengenai hal yang menjadi perhatian utama konsumen mengenai produk dadih yaitu kemasan produk. Produk dadih yang sering ditemukan di pasar lokal yaitu produk dadih dengan kemasan bambu. Bentuk kemasan yang memanjang dan bambu yang memiliki bobot besar akan sulit untuk didistribusikan kepada pelanggan karena akan memakan banyak tempat dan meningkatkan biaya distribusi dan transportasi.

Apa yang didengar konsumen? (*Hear*)

Produk dadih yang dikemas menggunakan bambu dan difermentasi secara alami di dalam tabung bambu memiliki umur simpan yang singkat 1-3 hari. Konsumen produk dadih sebatas kalangan orang tua usia 40 tahun ke atas. Dadih berpotensi dikembangkan menjadi produk

pangan fungsional yang dapat dinikmati oleh masyarakat luas tidak hanya masyarakat lokal Sumatera Barat.

Apa yang dipikirkan dan dirasakan konsumen? (*Think and Feel*)

Produk dadih merupakan produk kebanggaan masyarakat Sumatera Barat. Kurangnya promosi produk dadih menyebabkan terbatasnya konsumen produk dan mengancam kelangsungan usaha produk dadih di Sumatera Barat.

Selain itu, kemasan menjadi identitas dan sarana promosi produk. Oleh karena itu, diperlukan kemasan yang menarik dan memberikan informasi kepada konsumen mengenai segala sesuatu tentang produk dadih.

Apa yang dikatakan dan dilakukan konsumen? (*Say and Do*)

Gaya hidup masyarakat saat ini berorientasi media sosial. Masyarakat sebagai konsumen memiliki cenderung untuk selalu berbagi dengan dunia global mengenai kesukaan dan ketidaksukaan terhadap sebuah produk. Tanggapan konsumen ini diperlukan untuk meningkatkan kualitas suatu usaha.

Tanggapan yang dibagikan bergantung pada kepuasannya. Konsumen yang puas akan produk menyatakan akan melakukan pembelian ulang dan merekomendasikan produk pada keluarga dan teman-temannya. Informasi ini dapat berupa testimoni langsung ataupun melalui media sosial.

Apa yang menjadi kerugian/hambatan konsumen? (*Pain*)

Bagian ini menggambarkan kerugian atau hambatan bagi konsumen dalam mengkonsumsi atau memutuskan untuk membeli produk dadih. Responden beranggapan bahwa kemasan produk dadih yang menggunakan bambu tidak praktis dan cukup berat untuk dibawa. Promosi oleh produsen yang kurang luas menyebabkan konsumen kurang mengetahui informasi tempat penjualan produk dadih sehingga menghambat penjualan produk.

Apa yang menjadi perolehan konsumen? (*Gain*)

Daya tarik konsumen dalam membeli produk dadih yaitu khasiatnya untuk kesehatan. Selain itu juga untuk melestarikan produk lokal. Bagi konsumen pencinta produk fermentasi rasa asam yang unik dari produk dadih memberikan cita rasa yang khas.

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis kondisi usaha terkini dari produk dadih perlu dilakukan pengembangan usaha produk dengan mengganti bahan baku menjadi susu sapi untuk menjaga kelangsungan produk budaya Sumatera Barat.

Hasil analisis model usaha menunjukkan produk dadih berpotensi dikembangkan untuk memperluas jangkauan pasar produk. Segmentasi pelanggan yang digunakan yaitu wanita usia 15-50 tahun dan para wisatawan. Proporsi nilai untuk produk dadih susu sapi ini yaitu menghasilkan produk yang memiliki nilai tambah, produk dadih substitusi susu kerbau dan produk probiotik dan produk dengan kemasan menarik. Saluran pelanggan dan hubungan pelanggan yang digunakan dalam usaha produk dadih ini yaitu berorientasi media sosial.

Pendapatan yang diperoleh dari model bisnis ini adalah berupa penjualan produk dadih melalui saluran pelanggan media sosial dan penjualan langsung. Sumber daya dan mitra kunci mencakup seluruh *stakeholders* yang terlibat dalam aktivitas jual beli produk dadih dan meningkat pemasaran produk. Struktur biaya berhubungan langsung dengan aktivitas kunci dalam pengembangan produk dadih.

Berdasarkan hasil analisis menggunakan peta empati diperoleh bahwa sudah ada kesadaran konsumen terhadap pengembangan produk dadih sebagai produk asli Sumatera Barat. Saat ini konsumen kesulitan dalam memperoleh produk di pasar karena kurangnya promosi dari pihak produsen. Selain itu, keterbatasan bahan

baku menyebabkan produk dadih menjadi produk langka sehingga pengembangan produk dadih dengan substitusi bahan baku perlu dilakukan. Kemasan produk juga menjadi perhatian konsumen karena salah satu media promosi produk. Diharapkan kemasan produk dadih dapat berupa kemasan yang praktis, informatif dan mudah dalam proses distribusi kepada pelanggan.

DAFTAR PUSTAKA

- Delfitriani D, Djatna T, Syamsir E. 2018. Development of packaging appearance element design of dadih with kansei engineering approach. *IPTEK Journal of Proceeding Series*. 3: 16-23. doi: 10.12962/j23546026.y2018i3.3700.
- Kotler P dan Keller KL. 2012. *Marketing Management*, 14th ed. Harlow: Pearson education.
- Matthews J dan Wringley C. 2017. Design and Design Thinking in Business and Management Higher Education. *Journal of Learning Design*. 10(1): 41-54.
- Osterwalder A dan Pigneur Y. 2010. *Business Model Generation*. New Jersey (US) : John Wiley & Sons, Inc.
- Pamungkassari AR. 2018. Model *social enterprises* untuk mitigasi risiko dan peningkatan nilai tambah rantai pasok agroindustri berkelanjutan bawang merah. [skripsi]. Institut Petanian Bogor.
- Puniya AK, ed. 2015. *Fermented Milk and Dairy Products*. Boca Raton (US): CRC Press.
- Qastharin AR. 2016. Business model canvas for social enterprise. *Journal of Business and Economics*. 7(4): 627-637. doi: 10.15341/jbe(2155-7950)/04.07.2016/008.
- Rumbayan SA, Laoh EO, Loho AE, Ngangi CR. 2016. *Jurnal Ilmiah Fakultas Pertanian UNSRAT*. 7(4).
- Umar A, Sasongko AH, Aguszman G, Sugiharto. 2018. Business model canvas as a solution for competing strategy of small business in Indonesia. *International Journal of Entrepreneurship*. 22(1).

Usmiati S dan Risfaheri. 2013. Pengembangan dadih sebagai pangan fungsional probiotik asli Sumatera Barat. *J. Litbang Pert.* 32(1): 20-29.

Utama BI. 2018. Analisis model bisnis usaha *coffee shop* melalui kanvas model bisnis dan peta empati: studi kasus pada *coffee shop* di Malang. *Jurnal Ilmu Manajemen.* 4(2): 83-93.

Wirawati CU, Sudarwanto MB, Lukman DW, Wientarsih I. 2017. Karakteristik dan Pengembangan Dadih dari Susu Sapi sebagai Alternatif Dadih Susu Kerbau. *WARTAZOA.* 27(2): 095-103. doi:10.14334/wartazoa.v27i2.1595.