

STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA KERIPIK CEK SAM PADA ERA NEW NORMAL DENGAN PENDEKATAN BUSINESS MODEL CANVAS

KERIPIK CEK SAM BUSINESS DEVELOPMENT STRATEGY IN THE NEW NORMAL ERA WITH A BUSINESS MODEL CANVAS APPROACH

Muhammad Rizal Ayuby¹, Pramono Djoko Fewidarto²

¹Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, IPB University, Dramaga, Bogor 16680

²Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, IPB University, Dramaga, Bogor 16680

ABSTRACT

Keripik Cek Sam business is an agricultural chip processing industry in Saree, Aceh Besar. The existence of the Covid-19 pandemic caused a decrease in business income, changes in consumer behavior and health protocol policies that made Keripik Cek Sam business operations change. The research aims to: (1) Identify business profiles and map Keripik Cek Sam business into Business Model Canvas (BMC). (2) Analyze the potential and prospects of Keripik Cek Sam business development in the new normal era. (3) Develop a Keripik Cek Sam business development strategy in the form of BMC. The method used is the BMC method. The results of Keripik Cek Sam business development strategy in the form of BMC show that there is a new value proposition to improve good relationships with customers, namely quality and halal assurance, hygienic and sanitary guarantees, healthy product innovation, and the use of online services as new channels. This affects key activities and key resources in Keripik Cek Sam business. In addition, businesses need to establish partnerships with farmers, expedition services, and marketplaces to expand customer segmentation. The implementation of the new development strategy in Keripik Cek Sam business can increase investment costs by Rp63.439.000 and operating costs by Rp1.394.817.300 per year and increase revenue by Rp2.705.192.000.

Keywords: BMC, covid-19, new normal, potential, prospect

ABSTRAK

Usaha Keripik *Cek Sam* merupakan industri pengolahan keripik bidang pertanian di Saree, Aceh Besar. Adanya pandemi Covid-19 menyebabkan penurunan pendapatan usaha, perubahan perilaku konsumen dan kebijakan protokol kesehatan sehingga membuat kegiatan operasional usaha Keripik *Cek Sam* berubah. Penelitian ini bertujuan untuk: (1) Mengidentifikasi profil usaha dan memetakan usaha Keripik *Cek Sam* ke dalam *Business Model Canvas* (BMC). (2) Menganalisis potensi dan prospek pengembangan usaha Keripik *Cek Sam* pada era *new normal*. (3) Menyusun strategi pengembangan usaha Keripik *Cek Sam* dalam bentuk BMC. Metode yang digunakan adalah metode BMC. Hasil strategi pengembangan usaha Keripik *Cek Sam* dalam bentuk BMC menunjukkan bahwa adanya proposisi nilai baru untuk meningkatkan hubungan baik dengan pelanggan yaitu jaminan kualitas dan kehalalan, jaminan higienis dan sanitasi, inovasi produk yang menyehatkan, dan penggunaan layanan *online* sebagai saluran baru. Hal tersebut mempengaruhi aktivitas kunci dan sumber daya utama pada usaha Keripik *Cek Sam*. Selain itu, usaha perlu menjalin kemitraan dengan petani, jasa ekspedisi, dan *marketplace* untuk memperluas segmentasi pelanggan. Penerapan strategi pengembangan yang baru pada usaha Keripik *Cek Sam* dapat meningkatkan biaya investasi sebesar Rp63.439.000 dan biaya operasional sebesar Rp1.394.817.300 per tahun, serta meningkatkan pendapatan sebesar Rp2.705.192.000.

Kata Kunci: BMC, covid-19, *new normal*, potensi, prospek,.

***Corresponding author**

Alamat e-mail: rizal_ayuby@apps.ipb.ac.id

PENDAHULUAN

UMKM di Indonesia memiliki peran strategis dan pengaruh yang besar bagi perkembangan ekonomi nasional dengan jumlah mencapai 64.194.057 unit pada tahun 2018 (Hardilawati, 2020). Perkembangan UMKM mengalami penurunan ditandai dengan munculnya *Coronavirus* pertama di Indonesia pada 2 Maret 2020. *Coronavirus* atau Covid-19 adalah penyakit menular yang disebabkan oleh sindrom pernapasan akut *coronavirus 2* (Sars-CoV-2) (Supriatna, 2020). Penyebaran dan peningkatan jumlah kasus Covid-19 terjadi dalam waktu yang sangat cepat dan telah menyebar antar Negara termasuk Indonesia. Sampai dengan Juni 2021, dilaporkan total kasus terkonfirmasi di Indonesia sebanyak 2.178.272 dengan 58.491 kematian di 34 provinsi (KPCPEN 2021). Berdasarkan data dari Kementerian Koperasi dan UMKM menyebutkan bahwa terdapat sekitar 163.713 UMKM dan 1.785 koperasi terkena dampak pandemi Covid-19 (Novika 2020). Selanjutnya didukung dengan hasil survei Badan Pusat Statistik (2020) menunjukkan bahwa sektor usaha akomodasi dan makan minum merupakan sektor yang paling terdampak pandemi Covid-19 sehingga pendapatannya mengalami penurunan seperti yang terlihat pada Gambar 1. Meskipun demikian sektor makan minum masih dapat tumbuh positif sebesar 0,66 persen sampai Triwulan III tahun 2020 (Ansari, 2021).

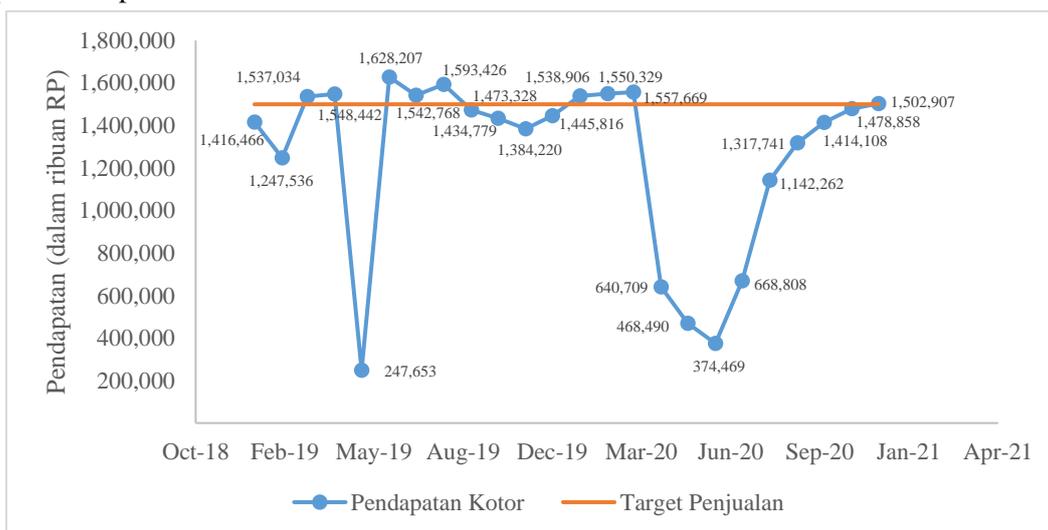


Gambar 1 Sektor usaha yang paling terdampak pandemi Covid-19
Sumber: Badan Pusat Statistik (2020)

Memasuki era *new normal*, adanya perubahan perilaku dan pola hidup masyarakat dengan tatanan serta adaptasi kebiasaan baru agar dapat hidup produktif sehingga terhindar dari penularan Covid-19, pemerintah RI memiliki tiga prioritas utama yaitu kesehatan, sosial, dan ekonomi. Dalam rangka menjalankan prioritas tersebut pemerintah membuat kebijakan dengan menerbitkan Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor HK.01.07/MENKES/382/2020 tentang Protokol Kesehatan Bagi Masyarakat di Tempat dan Fasilitas Umum dalam Rangka Pencegahan dan Pengendalian *Corona Virus Disease* 2019 (COVID-19). Panduan tersebut mendorong para pengusaha, karyawan, dan pengunjung agar memperhatikan keamanan, keselamatan, dan kesehatan bersama pada masa pandemi Covid-19 (Menteri Kesehatan Republik Indonesia 2020).

Perubahan juga terjadi pada perilaku konsumen sesuai dengan ungkapan dari *Marketing Expert Inventure Consulting* yang memaparkan empat perubahan besar perilaku konsumen. *Pertama, stay at home lifestyle* yaitu gaya hidup yang baru di masyarakat dengan melakukan aktivitasnya dari rumah baik bekerja, belajar, hingga beribadah. *Kedua, back to the bottom of the pyramid* yaitu mengacu pada piramida maslow pada bagian dasar di mana konsumen akan lebih mengutamakan kebutuhan fisiologis seperti makan dan kesehatan. *Ketiga, go virtual* yaitu perilaku konsumen yang menghindari terjadinya kontak fisik dan beralih untuk melakukan berbagai aktivitasnya secara daring. *Keempat, terbentuknya empathic society* dalam bermasyarakat dikarenakan sama-sama menghadapi kondisi yang tidak baik. (Rabbi 2021).

Perubahan situasi tersebut memaksa para pelaku UMKM di Indonesia termasuk Provinsi Aceh untuk mempersiapkan strategi bisnis yang baru agar dapat bertahan dengan kondisi saat ini yang sedang mengalami penurunan perekonomian. Berdasarkan data dari Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Provinsi Aceh menunjukkan bahwa 20.307 unit UMKM terdampak pandemi Covid-19 sehingga membuat pendapatan usaha menurun (Zulkarnaini 2020). salah satu UMKM yang terdampak pandemi Covid-19 yang mengalami penurunan pendapatan adalah usaha Keripik *Cek Sam*. Usaha Keripik *Cek Sam* merupakan usaha pengolahan keripik seperti keripik ubi, ketela, pisang, dan sukun yang telah memproduksi sejak tahun 2004. Usaha ini berlokasi di samping jalan nasional atau jalan utama, tepatnya di Jl. Banda Aceh – Medan KM 67, Desa Sukadamai, Kecamatan Lembah Seulawah, Kabupaten Aceh Besar, Aceh. Sebagian besar konsumennya merupakan para pengendara yang melewati jalan tersebut. Oleh karena itu, usaha Keripik *Cek Sam* mampu memperoleh pendapatan dari penjualan keripik sebesar Rp50.000.000 sampai Rp70.000.000 tiap harinya. Namun pada masa pandemi Covid-19, tepatnya pada tahun 2020 tingkat penjualan usaha Keripik *Cek Sam* mengalami penurunan yang signifikan. Hal ini dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2 Pendapatan usaha Keripik *Cek Sam* tahun 2019–2020
 Sumber : Usaha Keripik *Cek Sam* (2021)

Berdasarkan gambar 2 menunjukkan pendapatan tertinggi terdapat pada Juni 2019 sebesar Rp1.628.207.000, dikarenakan memasuki lebaran sehingga banyak pengendara yang melintas untuk membeli keripik. Pendapatan terendah terdapat pada Mei 2019 sebesar Rp247.653.000, dikarenakan bulan Ramadhan di mana mayoritas muslim di Aceh melaksanakan ibadah puasa sehingga permintaan produk keripik menurun. Pada akhir Maret 2020 mulai terdeteksi kasus terkonfirmasi Covid-19 pada masyarakat Aceh, sehingga pemerintah Provinsi Aceh mengeluarkan kebijakan seperti kebijakan jam malam yaitu larangan beraktivitas mulai pukul 20.30–05.30 WIB. Selain itu pemerintah juga membuat kebijakan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB). Hal ini dilakukan pemerintah dikarenakan adanya kasus kematian Covid-19 pertama yang terjadi pada April 2020 (Khafifah, 2020). Kebijakan tersebut tidak memengaruhi kegiatan produksi usaha Keripik *Cek Sam*, namun mengurangi jumlah pengendara yang melintas Jl. Banda Aceh–Medan KM 67 dan adanya perubahan perilaku konsumen yang takut terhadap Covid-19 sehingga banyak yang beraktivitas di rumah. Berdasarkan wawancara dengan pihak internal usaha Keripik *Cek Sam* terdapat beberapa kendala lain yang dihadapi secara internal maupun eksternal. Kendala internal yaitu jangkauan pelanggan terbatas dikarenakan saluran pemasaran yang diterapkan hanya memanfaatkan toko sebagai media penjualan. Kendala eksternal antara lain pasokan bahan baku yang terbatas di Aceh Besar, kemitraan yang terjalin belum optimal dan pertumbuhan usaha sejenis yang meningkat terutama di daerah Saree tercatat sebanyak 112 unit usaha menyebabkan persaingan semakin kompetitif.

Perubahan situasi secara internal maupun eksternal akan memengaruhi kegiatan operasional usaha Keripik *Cek Sam* secara keseluruhan. Adanya kebijakan protokol kesehatan mengharuskan usaha Keripik *Cek Sam* melaksanakan aktivitas produksi dan penjualannya menyesuaikan dengan panduan yang sudah ditetapkan oleh pemerintah, maka untuk menunjang hal tersebut usaha perlu mengeluarkan biaya untuk pengadaan sumber daya utama yang dibutuhkan agar mengurangi risiko penyebaran Covid-19 terhadap karyawan dan pelanggan yang datang. Terjadinya perubahan perilaku konsumen seperti *go virtual* dan jangkauan pelanggan terbatas akibat saluran pemasaran secara *offline*, maka mendorong usaha Keripik *Cek Sam* agar memperluas segmentasi pelanggannya dengan memanfaatkan media *online* dan *online marketplace* sebagai media pemasaran dan penjualan. Selanjutnya penurunan pendapatan akibat pandemi Covid-19 dan pertumbuhan usaha sejenis yang meningkat akan memberikan peluang kepada konsumen untuk memilih produk usaha mana yang sesuai, sehingga memengaruhi sumber pendapatan usaha Keripik *Cek Sam*. Maka usaha perlu meningkatkan hubungan baik dengan pelanggan agar tetap loyal terhadap usaha Keripik *Cek Sam*. Dalam menunjang seluruh strategi tersebut, usaha Keripik *Cek Sam* perlu menjalin kemitraan dengan berbagai pihak yang mendukung proses operasional usaha secara menyeluruh.

Beberapa hal di atas menjadi alasan utama perlu adanya perbaikan model bisnis yang dijalankan usaha Keripik *Cek Sam* pada tahun 2021 agar dapat menyesuaikan dengan situasi yang berubah yaitu era *new normal*. Sejalan dengan ungkapan Suwarni dan Handayani (2020) yang menyatakan bahwa usaha dapat bertahan dan bersaing secara kompetitif perlu adanya suatu alat untuk mengkaji dan merumuskan strategi model bisnis yang tepat agar dapat mengatasi situasi "tumbuh atau mati" setelah beberapa tahun menjalankan usaha itu. Model bisnis berfungsi untuk memvisualisasikan hubungan antara elemen–elemen bisnis, menunjang uji konsistensi hubungan antar elemen bisnis, membantu uji coba pasar dengan asumsi yang digunakan, dan menunjukkan keterkaitan antar elemen jika salah satu elemen diubah (Tim PPM Manajemen, 2012). Pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) yang dikembangkan oleh Osterwalder dan Pigneur (2016) dianggap tepat dalam merumuskan strategi pengembangan usaha Keripik *Cek Sam* pada era *new normal*, dikarenakan Kondisi suatu usaha dapat dilihat dengan memetakan bisnisnya berdasarkan sembilan elemen BMC yaitu *customer segment, value proposition, channels, customer relationship, revenue stream, key activities, key resources, key partnership, dan cost structure*.

Beberapa kendala yang dihadapi oleh usaha Keripik *Cek Sam* yang telah diuraikan pada latar belakang, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana strategi pengembangan usaha Keripik *Cek Sam* yang tepat pada era *new normal*. Tujuan penelitian ini adalah (1) Mengidentifikasi profil usaha dan memetakan usaha Keripik *Cek Sam* ke dalam *Business Model Canvas* (BMC), (2) Menganalisis potensi dan prospek pengembangan usaha Keripik *Cek Sam* pada era *new normal*, (3) Menyusun strategi pengembangan usaha Keripik *Cek Sam* dalam bentuk *Business Model Canvas*.

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Strategi

Manajemen strategi adalah seni dan ilmu pengetahuan dalam merumuskan, mengaplikasikan, serta mengevaluasi dari beragam keputusan yang memungkinkan seluruh jajaran suatu organisasi untuk dapat mencapai tujuannya. Tujuan manajemen strategi adalah memanfaatkan dan membuat peluang (*opportunity*) baru dan berbeda pada masa mendatang (David, 2011).

Business Model Canvas

Business Model Canvas (BMC) adalah sebuah alat untuk menggambarkan, memvisualisasikan, menilai dan merubah model bisnis. Model bisnis kanvas dapat diartikan sebagai sebuah konsep model bisnis yang sederhana, relevan, dan secara intuitif dapat dipahami dengan tanpa meninggalkan bagaimana suatu usaha berfungsi (Osterwalder & Pigneur, 2016). Osterwalder dan Pigneur (2016) membagi beberapa tahapan di dalam melakukan penyusunan suatu bisnis model ke dalam sembilan elemen terpisah yang terdiri dari:

1) *Customer Segment*

Customer Segment dapat membedakan kelompok masyarakat atau organisasi yang akan dijangkau dan dilayani. Pelanggan merupakan jantung dari suatu bisnis model yang akan memberikan keuntungan (profit) bagi perusahaan. Dalam hal ini dikelompokkan berdasarkan adanya kebutuhan, perilaku dan atribut yang sama sehingga perusahaan harus sangat memahami kebutuhan pelanggan tersebut.

2) *Value Propositions*

Value propositions merupakan kumpulan dari berbagai macam produk dan jasa yang akan menciptakan nilai bagi pelanggan segmen tertentu. *Value propositions* menjadi alasan mengapa pelanggan memilih produk dan jasa dari sebuah perusahaan dibandingkan perusahaan lain karena perusahaan tersebut dianggap memiliki kelebihan di dalam memecahkan permasalahan dan memenuhi kebutuhan pelanggan.

3) *Channels*

Channels merupakan suatu media dari perusahaan di dalam melakukan komunikasi dan mencapai para pelanggannya untuk menyampaikan nilai-nilai yang dimiliki. Pada channels terdapat lima fase yaitu kesadaran, evaluasi, pembelian, penyampaian, dan purna jual.

4) *Customer Relationship*

Customer Relationship menjelaskan jenis hubungan perusahaan dengan segmen pelanggan yang akan dicapainya. Dalam hal ini perusahaan harus menetapkan jenis hubungan dengan pelanggannya yang akan digunakan bagi setiap pelanggan di segmennya masing-masing.

5) *Revenue Stream*

Revenue Stream menjelaskan mengenai kas yang dihasilkan oleh perusahaan dengan menyediakan produk dan jasa yang dihasilkan kepada segmen pelanggan yang akan dicapainya. Seluruh biaya dikurangkan dari pendapatan untuk memperoleh penghasilan bagi perusahaan.

6) *Key Resources*

Key Resources menjelaskan beberapa jenis sumber daya yang penting untuk dimiliki oleh perusahaan yang dibutuhkan agar suatu bisnis model dapat bekerja. *Key Resources* terdiri atas fisik, intelektual, manusia, dan keuangan.

7) *Key Activities*

Key Activities dibutuhkan untuk menciptakan dan menawarkan *value proposition*, memasuki pasar, memelihara hubungan dengan pelanggan dan memperoleh pendapatan. *Key activities* dikategorikan menjadi tiga yaitu produksi, pemecahan masalah, dan jaringan.

8) *Key Partnership*

Menjelaskan jaringan pemasok dan rekanan yang dimiliki perusahaan agar dapat menjalankan operasionalnya sesuai dengan bisnis model yang dibuat. Jenis kerjasama dapat dikategorikan menjadi empat jenis antara lain aliansi strategi, *coopetition*, usaha patungan, hubungan pembeli-pemasok.

9) *Cost Structure*

Menjelaskan segala jenis biaya yang dikeluarkan untuk menjalankan sebuah bisnis model. Ciri dari struktur biaya dapat dikelompokkan ke dalam beberapa unsur yang terdiri dari biaya investasi, biaya tetap, biaya variabel.

Potensi dan Prospek Usaha

Potensi usaha merupakan perkembangan dari waktu ke waktu (*trend*) terkait potensi pasar berupa kekuatan dan kelemahan. Prospek usaha menguraikan peluang dan ancaman bagi keberlangsungan usaha di masa yang akan datang. Berikut ini merupakan penjelasan SWOT yang diungkapkan oleh David (2011) yaitu:

1. Kekuatan (*Strengths*)

Kekuatan adalah sumber daya, keterampilan, atau keunggulan lain yang berhubungan dengan para pesaing perusahaan dan kebutuhan pasar yang dapat dilayani oleh perusahaan yang diharapkan dapat dilayani.

2. Kelemahan (*Weaknesses*)

Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan, dan kapabilitas yang secara efektif menghambat kinerja perusahaan. Keterbatasan tersebut dapat berupa fasilitas, sumber daya keuangan, kemampuan manajemen dan keterampilan pemasaran dapat merupakan sumber dari kelemahan perusahaan.

3. Peluang (*Opportunities*)

Peluang adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan seperti adanya perubahan teknologi dan meningkatnya hubungan antara perusahaan dengan pembeli atau pemasok, hal tersebut merupakan gambaran peluang bagi perusahaan .

4. Ancaman (*Threats*)

Ancaman adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan sehingga menjadi pengganggu utama bagi posisi sekarang atau yang diinginkan perusahaan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada usaha Keripik *Cek Sam* yang beralamat di Jl. Banda Aceh–Medan KM 67, Kabupaten Aceh Besar, Provinsi Aceh. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *Business Model Canvas*. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data kuantitatif dan kualitatif. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam (*in depth interview*) dengan responden terpilih, diskusi, observasi lapang dan adanya pengolahan kuesioner. Selanjutnya data sekunder diperoleh dari buku, jurnal, artikel berita, situs internet dan instansi terkait seperti Badan Pusat Statistik (BPS), Dinas Pertanian, Dinas Perindustrian, Dinas Koperasi dan UMKM, dan Komite Penanganan Covid-19 dan Pemulihan Ekonomi Nasional (KPCPEN).

Penarikan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *non-probability sampling* dengan cara *purposive sampling*. Responden berasal dari pihak internal usaha sebanyak tiga orang, dikarenakan pemegang posisi penting pada usaha Keripik *Cek Sam* yang terdiri dari pemilik, kepala operasional dan pemasaran, dan karyawan kasir. Selanjutnya, responden juga berasal dari pihak eksternal usaha yaitu pelanggan usaha Keripik *Cek Sam* dengan besarnya sampel ditentukan menurut rumus slovin berikut:

$$n = \frac{N}{1+N e^2} \dots\dots\dots (1)$$

Keterangan

- n : Jumlah sampel
- N : Jumlah populasi
- E : Batas toleransi kesalahan (10%)

Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan rumus slovin, maka responden pelanggan yang terpilih sebanyak 80 responden dikarenakan angka tersebut jumlah sampel minimal yang harus di teliti. Perhitungannya adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{400}{1 + 400(0,1^2)} = 80$$

Metode pengolahan data dalam penelitian ini diawali dengan uji validitas dan reliabilitas kuesioner yang telah disusun untuk ditanyakan kepada pihak internal dan eksternal. Selanjutnya, analisis deskriptif dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Pendekatan kualitatif digunakan untuk mendeskripsikan profil usaha dan *Business Model Canvas* awal usaha Keripik *Cek Sam* secara internal dan eksternal sesuai kondisi nyata yang ada. Pendekatan kuantitatif berdasarkan analisis statistik (*mean, median, modus*). Analisis statistik deskriptif digunakan untuk menganalisis data yang telah terkumpul dengan cara mendeskripsikan data tersebut sebagaimana adanya. Pertanyaan yang terdapat pada kuesioner responden pelanggan menggunakan skala likert 1–4 guna mengukur skor setiap jawaban dari responden. Adapun penjelasan lebih lanjut mengenai skala/skor disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1 Skala likert dan Rentang skala interpretasi hasil jawaban kuesioner

Skor/Nilai	Rataan Skor	Pernyataan Jawaban	Interpretasi Hasil
1	1,00 – 1,75	Sangat Tidak Setuju (STS)	Sangat Rendah
2	1,76 – 2,50	Tidak Setuju (TS)	Rendah
3	2,51 – 3,25	Setuju (S)	Tinggi
4	3,26 – 4,00	Sangat Setuju (SS)	Sangat Tinggi

Sumber: Dimodifikasi (Azwar, 2007)

Mengidentifikasi dan menganalisis sembilan elemen *Business Model Canvas* (BMC) dilakukan untuk mengetahui kondisi usaha Keripik *Cek Sam* yang dijalankan pada tahun 2021. Adapun sembilan elemen tersebut adalah *customer segments, value propositions, channels, customer relationships, revenue stream, key resources, key activities, key partners* dan *cost structure*. Tahap selanjutnya adalah melakukan analisis potensi usaha (*existing condition*) mencakup kekuatan dan kelemahan yang dimiliki usaha Keripik *Cek Sam* dan prospek usaha (*future condition*) mencakup peluang dan ancaman bagi keberlangsungan usaha Keripik *Cek Sam* pada era *new normal*. Hal tersebut dilakukan untuk mengevaluasi dan merumuskan strategi baru yang dapat diimplementasikan pada era *new normal*. Adapun data analisis potensi dan prospek usaha Keripik *Cek Sam* dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner penelitian kepada pihak eksternal usaha yaitu pelanggan usaha Keripik *Cek Sam*. Strategi pengembangan yang telah dihasilkan pada tahap analisis potensi dan prospek usaha Keripik *Cek Sam*, dapat diimplementasikan ke dalam elemen–elemen *Business Model Canvas* (BMC) usaha Keripik *Cek Sam* perbaikan sehingga menghasilkan BMC baru yang lebih sesuai dengan kondisi pada era *new normal*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran umum Usaha Keripik *Cek Sam*

Usaha Keripik *Cek Sam* merupakan usaha pengolahan keripik di bidang pertanian milik perorangan yang didirikan pada tahun 2004 oleh pasangan suami istri yaitu Bapak Bonara dan Ibu Samsinar. Usaha Keripik *Cek Sam* memiliki visi dan misi yang bernilai besar sebagai industri pengolahan makanan bidang pertanian. Visi usaha Keripik *Cek Sam* adalah “menjadi *market leader* usaha pengolahan keripik yang dapat menyejahterakan petani lokal”. Adapun untuk mencapai visi tersebut, maka usaha Keripik *Cek Sam* memiliki beberapa misi yaitu meningkatkan kesejahteraan petani lokal, mengurangi tingkat pengangguran sekitar lingkungan usaha, dan menghasilkan produk keripik yang bernilai mutu dan kualitas yang terjamin.

Usaha Keripik *Cek Sam* pada tahun 2021 memiliki 43 karyawan yang berperan penting dalam kegiatan operasional usaha. Selanjutnya struktur organisasi pada usaha Keripik *Cek Sam* bersifat fungsional yang membentuk ketua divisi dan *staff* di bagian tersebut. Sistem pembayaran gaji pada usaha Keripik *Cek Sam* ada dua jenis yaitu harian dan bulanan. Besaran gaji terendah yang diperoleh sebesar Rp1.100.000 dan besaran gaji tertinggi sebesar Rp6.000.000. Tingkat pendidikan terakhir karyawan usaha Keripik *Cek Sam* dimulai dari Sekolah Dasar (SD) sampai Perguruan Tinggi. Usaha Keripik *Cek Sam* beroperasi setiap hari selama 24 jam tanpa tutup. Karyawan bekerja selama 8–12 jam setiap harinya. Jadwal karyawan toko diberlakukan sistem *shift* yaitu pagi (10.00–22.00) dan malam (22.00–10.00) dan dirotasikan agar memiliki kesempatan bekerja pada waktu yang berbeda.

Keripik merupakan makanan ringan yang diolah dari irisan buah–buahan, umbi–umbian, atau sayuran yang digoreng hingga menghasilkan rasa yang renyah (Nofrianti, 2013). Banyak jenis produk keripik yang dijual di pasaran seperti halnya pada usaha Keripik *Cek Sam*. Usaha Keripik *Cek Sam* memiliki 10 jenis keripik dan 11 jenis non keripik. Harga produk yang ditawarkan usaha Keripik *Cek Sam* cukup bervariasi mulai dari Rp1.000 sampai Rp80.000. Produk utama usaha Keripik *Cek Sam* adalah produk keripik dengan bahan baku ubi, ketela, pisang, dan sukun. Kapasitas produksi yang mampu dihasilkan oleh usaha Keripik *Cek Sam* maksimal sebesar 360 ton per tahun. Namun, pada tahun 2020 usaha Keripik *Cek Sam* hanya mampu memproduksi produk utamanya sebesar 269 ton.

Business Model Canvas Awal Usaha Keripik Cek Sam

Kondisi usaha Keripik *Cek Sam* pada tahun 2021 dapat dilihat dengan memetakan bisnisnya berdasarkan sembilan elemen BMC yaitu *customer segments, value proposition, channels, customer relationship, revenue stream, key activities, key resources, key partnership, dan cost structure*.

1) *Customer Segment*

Usaha Keripik *Cek Sam* menawarkan produk keripik dengan segmen pelanggan tersegmentasi sebagai berikut: 1) secara geografis berasal dari Aceh dan luar Aceh, 2) secara demografis pelanggannya berusia remaja sampai dewasa dan tingkat pendapatannya mulai dari kelas menengah ke bawah, 3) secara psikografis pelanggannya memiliki gaya hidup yang menyukai keripik dan menjadikannya sebagai oleh-oleh.

2) *Value Propositions*

Value propositions yaitu nilai apa yang telah dan akan dimiliki oleh produk usaha Keripik *Cek Sam* untuk menarik minat pelanggan. Usaha Keripik *Cek Sam* memiliki tiga elemen *value propositions* yang diberikan kepada pelanggan. Toko yang bersih dan nyaman merupakan nilai yang ditawarkan usaha dari segi kebaruan dikarenakan letak usaha yang berada di pinggir jalan nasional atau utama sangat memungkinkan jika kotoran jalanan mengenai produk keripik. Segi kinerja yaitu kualitas produk keripik sangat dijaga dengan menerapkan sistem quality control yang ketat pada setiap tahapan produksi sehingga menghasilkan keripik dengan rasa yang enak, renyah dan tahan lama. Selanjutnya, kustomisasi produk memungkinkan pelanggan dapat membeli produk dengan jumlah, jenis, dan kemasan sesuai dengan kebutuhannya, sehingga nilai unggul ini memudahkan pelanggan dalam membeli produk tanpa harus membeli melebihi yang dibutuhkan.

3) *Channels*

Channels yaitu cara usaha Keripik *Cek Sam* dalam menjalin hubungan yang telah dan akan dilakukan dengan pelanggannya. Usaha Keripik *Cek Sam* dalam menjangkau pelanggannya hanya melalui saluran mandiri dengan melakukan penjualan langsung pada toko sendiri, dimulai dari penyediaan akses informasi mengenai produk hingga transaksi akhir. Selain itu, usaha Keripik *Cek Sam* memanfaatkan media cetak dan digital untuk meningkatkan kesadaran pelanggan, menyediakan kontak usaha sebagai sumber evaluasi, memberikan bonus camilan pada saat pembelian dan purna jual serta melakukan pelayanan yang ramah untuk membangun hubungan kepercayaan pada proses penyampaian.

4) *Customer Relationship*

Customer Relationship yaitu cara usaha Keripik *Cek Sam* dalam menjalin hubungan yang telah dan akan dilakukan dengan pelanggan. Hubungan yang dibangun usaha Keripik *Cek Sam* dengan pelanggannya yaitu layanan bantuan personal. Pelanggan dapat melakukan komunikasi dua arah berupa tatap muka pada proses penjualan atau setelah selesai pembelian dan komunikasi melalui saluran telepon untuk menanyakan ketersediaan produk dan mengevaluasi produk. Usaha Keripik *Cek Sam* belum memiliki sistem pelayanan secara tidak langsung melalui media *online* baik situs web maupun media sosial.

5) *Revenue Stream*

Revenue Stream yaitu sumber penerimaan yang diperoleh, sistem pembayaran yang dilakukan oleh pelanggan, dan kontribusi masing-masing arus pendapatan. Pendapatan usaha Keripik *Cek Sam* dihasilkan dari penjualan dengan pembayaran tunai. Sumber pendapatan usaha Keripik *Cek Sam* pada tahun 2020 diperoleh dari penjualan keripik ubi sebesar Rp5.326.515.000 (39,01%), penjualan keripik ketela sebesar Rp5.735.900.000 (42,01%), penjualan keripik pisang sebesar Rp694.100.000 (5,08%), penjualan keripik sukun sebesar Rp1.648.990.000 (12,08%), dan penjualan produk lainnya sebesar Rp249.750.000 (1,83). Maka total pendapatan usaha Keripik *Cek Sam* pada tahun 2020 sebesar 13.655.255.000.

6) *Key Resources*

Key Resources yaitu sumber daya utama apa saja yang telah dan akan berperan penting dalam pelaksanaan usaha pada usaha Keripik *Cek Sam*. Sumber daya utama yang dimiliki usaha Keripik *Cek Sam* terdiri atas sumber daya fisik berupa bangunan, tempat pengupasan, dapur penggorengan, kendaraan, mesin, alat dan peralatan serta perlengkapan operasional usaha. Sumber daya manusia sebanyak 43 orang karyawan dengan karyawan kunci terdapat pada divisi penyeretan dan penggorengan dikarenakan kualitas keripik yang dihasilkan baik rasa yang enak, tekstur yang renyah, dan tahan lama tergantung pada proses penggorengan yang dilakukan. Sumber daya finansial awal berasal dari pemilik usaha Keripik *Cek Sam* sebesar Rp25.000.000 pada tahun 2004 yang digunakan untuk menjalankan operasional usaha sehari-hari.

7) *Key Activities*

Key Activities yaitu aktivitas apa saja yang telah dan akan berpengaruh penting dalam penciptaan nilai produk usaha Keripik *Cek Sam*. Aktivitas utama yang dijalankan usaha Keripik *Cek Sam* terdiri atas aktivitas produksi berupa pengupasan, pengecekan I, pencucian, penyeretan, penggorengan, dan pengecekan II. Aktivitas pemasaran dan penjualan berupa pelayanan, pengemasan, dan pembayaran. Aktivitas pengendalian logistik dalam usaha berupa pembelian bahan baku.

8) *Key Partnership*

Key partnership yaitu siapa saja yang telah dan akan menjadi mitra dari usaha Keripik *Cek Sam*, jenis kemitraan yang dibangun, aktivitas kunci apa yang berhubungan dengan mitra tersebut. Jenis hubungan kemitraan yang dibangun oleh usaha Keripik *Cek Sam* yaitu aliansi kemitraan pembeli-pemasok yang merupakan hubungan kemitraan dalam rangka memenuhi kebutuhan material produksi keripik pada usaha Keripik *Cek Sam*. Mitra tersebut terdiri atas petani sebagai penyedia pasokan bahan baku ubi, ketela, pisang dan sukun. Supplier minyak goreng sebagai penyedia pasokan bahan baku minyak untuk penggorengan. pedagang lokal sebagai penyedia kebutuhan bahan pendukung seperti kemasan, kantong plastik, karet, plastik besar, goni, dan lain sebagainya.

9) *Cost Structure*

Cost structure yaitu biaya apa yang memiliki kontribusi besar dalam penciptaan nilai. Kemudian sumber daya dan aktivitas kunci apa yang menggunakan biaya paling besar di usaha Keripik *Cek Sam*. Usaha Keripik *Cek Sam* memiliki dua karakteristik struktur biaya yaitu biaya investasi dan biaya operasional (biaya tetap dan biaya variabel). Biaya investasi adalah biaya yang dikeluarkan usaha Keripik *Cek Sam* untuk penyediaan sarana dan prasarana yang dibutuhkan pada awal pendirian usaha. Total biaya investasi yang sudah diperhitungkan sesuai nilai buku usaha Keripik *Cek Sam* yaitu sebesar Rp836.842.000 dengan biaya penyusutan tahun 2020 sebesar Rp17.252.067. Biaya investasi yang dikeluarkan antara lain untuk pembuatan bangunan toko keripik, bangunan produksi, bangunan lainnya, kendaraan, penyediaan mesin, alat dan peralatan produksi.

Biaya tetap (*fixed cost*) adalah biaya yang besarnya tidak dipengaruhi oleh jumlah produksi yang terdiri atas gaji karyawan dan listrik. Total biaya tetap yang dikeluarkan usaha Keripik *Cek Sam* tahun 2020 sebesar Rp1.578.004.860. Biaya variabel (*variable cost*) merupakan biaya yang besarnya dipengaruhi oleh jumlah produksi yang terdiri atas pembelian minyak goreng, bahan baku ketela, bahan baku ubi, bahan baku pisang, bahan baku sukun, pembelian kemasan, pembelian kantong plastik, dan biaya pemeliharaan. Total biaya variabel yang dikeluarkan usaha Keripik *Cek Sam* tahun 2020 sebesar Rp5.013.868.100.

Berdasarkan hasil identifikasi setiap elemen *Business Model Canvas* (BMC) usaha Keripik *Cek Sam* yang dijalankan pada tahun 2021, maka dapat dipetakan ke dalam sembilan elemen BMC seperti yang terlihat pada Gambar 3.

<p>Key Partners </p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Petani ubi, ketela, pisang, dan sukun 2. Supplier minyak goreng 3. Pedagang lokal 	<p>Key Activities </p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Produksi 2. Pemasaran dan penjualan 3. Pengendalian logistik <p>Key Resources </p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fisik: bangunan, alat, peralatan, dan lahan 2. SDM: 43 orang 3. Finansial: modal awal 25 juta 	<p>Value Propositions </p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Toko yang bersih dan nyaman 2. Kualitas produk 3. Kustomisasi produk 	<p>Customer Relationships </p> <p>Bantuan personal: Pelayanan langsung di toko</p> <p>Channels </p> <p>Saluran mandiri: toko penjualan</p>	<p>Customer Segments </p> <p>Geografis: Aceh</p> <p>Demografis: Remaja dan dewasa yang berusia ≤ 20 – 40 tahun</p> <p>Psikografis: menyukai camilan keripik atau menjadikannya sebagai oleh – oleh</p>
<p>Cost Structure </p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Biaya Penyusutan Investasi: Rp17.252.067 (0,26%) ▪ Biaya tetap: Rp1.578.004.860 (23,88%) ▪ Biaya variabel: Rp5.013.868.100 (75,86%) ▪ Total biaya: Rp6.609.125.027 (100%) 		<p>Revenue Streams </p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Penjualan keripik ubi: Rp5.326.515.000 (39,01%) ▪ Penjualan keripik ketela: Rp5.735.900.000 (42,01%) ▪ Penjualan keripik pisang: Rp694.100.000 (5,08%) ▪ Penjualan keripik sukun: Rp1.648.990.000 (12,08%) ▪ Penjualan produk lainnya: Rp249.750.000 (1,83%) ▪ Total penjualan: Rp13.655.255.000 (100%) 		

Gambar 3 Pemetaan *Business Model Canvas* usaha Keripik *Cek Sam*
 Sumber : Usaha Keripik *Cek Sam* (2021)

Potensi dan Prospek Usaha

Tahap selanjutnya adalah melakukan analisis potensi dan prospek usaha guna mengevaluasi dan merumuskan strategi pengembangan usaha Keripik *Cek Sam* yang tepat pada era *new normal*. Potensi usaha mencakup kekuatan dan kelemahan yang dimiliki usaha Keripik *Cek Sam*. Prospek usaha mencakup peluang dan ancaman bagi keberlangsungan usaha Keripik *Cek Sam* pada era *new normal*.

1) Kekuatan (*Strength*)

a) Produk keripik berkualitas

Produk yang dijual telah melewati *quality control* yang baik oleh Kepala Operasional dan Pemasaran. Berdasarkan hasil analisis statistik diperoleh nilai rata-rata sebesar 3,50 termasuk dalam kategori sangat tinggi, hal itu menunjukkan sebagian besar pelanggan usaha Keripik *Cek Sam* menyetujui bahwa produk Keripik *Cek Sam* berkualitas (rasa enak, renyah, dan tahan lama) sehingga cocok menjadi pilihan dibandingkan keripik pada usaha lainnya. Kemudian pelanggan dengan sebaran terbesar menyetujui bahwa harga produk yang ditawarkan usaha Keripik *Cek Sam* juga terjangkau dengan nilai statistik rata-rata sebesar 3,20 (kategori tinggi).

b) Toko yang bersih dan nyaman

Toko usaha Keripik *Cek Sam* memiliki fasilitas yang lebih unggul dibandingkan toko usaha keripik lainnya. Fasilitas yang dimiliki berupa ruangan toko *indoor* kaca bening yang dilengkapi dengan mesin penyejuk udara (*air conditioner*), toko yang beralaskan keramik, dan tata letak produk yang teratur. Fasilitas ini menjadikan toko lebih bersih dan nyaman sehingga dapat melindungi produk keripik dari kotoran debu jalanan. Berdasarkan hasil kuesioner yang disebar kepada 80 pelanggan usaha keripik *Cek Sam*, 71 responden pelanggan (88,75%) menyatakan toko usaha Keripik *Cek Sam* lebih bersih dan meyakinkan.

c) Hubungan baik dengan pelanggan

Usaha Keripik *Cek Sam* mampu menarik hati pelanggan untuk memperoleh kepercayaan. Hubungan baik ini dimulai dari pelayanan tukang parkir, pelayanan ramah yang diberikan karyawan toko, dan pemberian bonus camilan pasca pembelian serta usaha Keripik *Cek Sam* sangat terbuka dengan pelanggan yang ingin menyampaikan saran, masukan, dan keluhan. Berdasarkan hasil analisis statistik diperoleh nilai rata-rata sebesar 3,31 termasuk dalam kategori sangat tinggi, hal itu menunjukkan pelanggan menyetujui bahwa pelayanan yang diberikan oleh usaha keripik *Cek Sam* sudah baik. Selain itu, pelanggan juga menyetujui pelayanan usaha keripik *Cek Sam* memberikan kepuasan sehingga sesuai dengan harapan pelanggan (nilai rata-rata 3,34 termasuk dalam kategori sangat tinggi).

d) Hubungan baik dengan mitra

Usaha Keripik *Cek Sam* memiliki hubungan baik dengan para petani terutama petani lokal dikarenakan visi dan misi usaha untuk menyejahterakan petani sehingga seluruh pasokan bahan baku seperti ubi, ketela, pisang dan sukun diperoleh dari petani. Selain itu, hubungan baik juga terjalin dengan beberapa mitra seperti supplier minyak goreng dan pedagang lokal sebagai mitra untuk menunjang bahan pendukung produksi keripik. Selanjutnya, usaha Keripik *Cek Sam* tidak pernah melakukan penundaan pembayaran sehingga membuat hubungan semakin baik dengan petani. Sistem pembayaran yang diterapkan usaha yaitu pembayaran pada hari penerimaan bahan baku.

2) Kelemahan (*Weakness*)

a) Penerapan protokol kesehatan belum optimal

Pemerintah telah membuat berbagai regulasi dalam rangka percepatan penanganan Covid-19 sesuai dengan Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor HK.01.07/MENKES/382/2020. Namun usaha Keripik *Cek Sam* belum optimal dalam melaksanakan kebijakan tersebut, terlihat pada fasilitas tempat cuci tangan, sabun, *hand sanitizer*, alat cek suhu tubuh tidak tersedia pada toko Keripik *Cek Sam*. Hal tersebut didukung dengan hasil analisis statistik diperoleh nilai rata-rata sebesar 1,70 termasuk dalam kategori sangat rendah yang menunjukkan bahwa pelanggan sangat tidak menyetujui dengan pernyataan bahwa usaha Keripik *Cek Sam* telah menyediakan seluruh fasilitas protokol kesehatan. Kemudian pelanggan tidak menyetujui dengan pernyataan bahwa seluruh karyawan toko *Cek Sam* sudah menerapkan protokol kesehatan (nilai rata-rata 1,91 termasuk dalam kategori rendah). Selain itu, hasil analisis statistik diperoleh nilai rata-rata sebesar 1,78 termasuk dalam kategori rendah, hal tersebut menunjukkan bahwa usaha Keripik *Cek Sam* tidak membuat aturan khusus wajib menggunakan masker dan menjaga jarak ketika di dalam toko.

b) Kemasan produk belum berlabel

Pelanggan dapat membeli produk Keripik *Cek Sam* secara kustomisasi. Namun penjualan secara kustomisasi ini menjadikan kemasan produk Keripik *Cek Sam* tidak mencantumkan nama label keripiknya yaitu "*Cek Sam*". Kondisi ini menjadi kelemahan bagi usaha Keripik *Cek Sam* sesuai dengan jawaban dari 80 kuesioner yang disebarkan kepada pelanggan usaha keripik *Cek Sam*, sebanyak 33 pelanggan (41%) menyatakan tidak berani menjadikan oleh-oleh Keripik *Cek Sam* apabila kemasannya belum berlabel.

c) Penggunaan mesin kasir belum dimanfaatkan

Transaksi penjualan pada usaha Keripik *Cek Sam* masih menggunakan perhitungan dengan kalkulator saja sehingga tidak adanya pencatatan transaksi, tidak adanya pencatatan laporan laba rugi, tidak menyimpan dan merekam data hasil laporan akhir, dan tidak adanya bukti pembayaran secara otomatis yang diberikan kepada setiap pelanggan. Hal ini menyebabkan sering terjadinya antrian panjang saat proses pembayaran. Hasil kuesioner yang disebarkan kepada 80 pelanggan usaha Keripik *Cek Sam*, 51 responden pelanggan (64%) menyatakan bahwa saat pengunjung toko sedang ramai sering terjadi antrian panjang saat proses pembayaran sehingga menghabiskan banyak waktu.

d) Sistem pembayaran yang terbatas

Sistem pembayaran yang diterapkan usaha Keripik *Cek Sam* sampai tahun 2021 hanya menggunakan sistem pembayaran secara tunai tanpa adanya alternatif pembayaran secara non tunai seperti layanan mesin *Electronic Data Capture* (EDC) untuk pengguna kartu debit atau kredit, transfer bank (*mobile* atau internet *banking*), dompet digital, dan lain-lain. Berdasarkan hasil kuesioner yang disebarikan kepada 80 pelanggan usaha Keripik *Cek Sam*, 56 responden pelanggan (70%) menyatakan sistem pembayaran yang tersedia pada usaha Keripik *Cek Sam* kurang efektif.

e) Aktivitas pemasaran belum optimal

Saluran distribusi yang dilakukan oleh usaha Keripik *Cek Sam* dalam memasarkan produknya sangatlah terbatas dikarenakan hanya memanfaatkan tenaga penjualan pada toko sendiri. Selanjutnya usaha Keripik *Cek Sam* belum memanfaatkan media *online* meliputi situs web (*website*) dan media sosial seperti *Facebook*, *Instagram*, *Whatsapp*, *Youtube*, *Tiktok* dan lainnya sebagai sarana promosi penjualan. Berdasarkan hasil analisis statistik diperoleh nilai rata-rata sebesar 3,59 termasuk dalam kategori sangat tinggi, hal ini menunjukkan bahwa pelanggan sangat menyetujui usaha Keripik *Cek Sam* memanfaatkan media sosial sebagai media promosi penjualan pada era *new normal*. Selain itu, usaha Keripik *Cek Sam* belum memanfaatkan *online marketplace* sebagai media penjualannya, maka hal ini menjadikan usaha tidak memanfaatkan sarana dan saluran yang tersedia.

f) Jaringan mitra yang terbatas

Kemitraan yang terjalin dengan usaha Keripik *Cek Sam* sangatlah terbatas terutama petani yang menyediakan pasokan bahan baku pisang dan sukun. Hal ini menunjukkan bahwa usaha Keripik *Cek Sam* belum dapat memastikan ketersediaan keripik pisang dan keripik sukun setiap harinya, sehingga mengakibatkan ketidakpastian dalam memenuhi permintaan pelanggan terhadap produk tersebut.

g) Laporan keuangan masih kurang rapi

Usaha Keripik *Cek Sam* kurang memperhatikan penyusunan laporan keuangan yang rapi. Hal ini juga disebabkan oleh tidak adanya pemanfaatan mesin kasir untuk pencatatan transaksi, pencatatan laporan laba rugi, dan penyimpanan serta perekaman data hasil laporan akhir.

3) Peluang (*Opportunity*)

a) Pemanfaatan media *online* sebagai digitalisasi marketing

Pemanfaatan media sosial menjadi peluang besar dalam menjangkau pasar yang lebih luas sesuai dengan hasil survei Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII) yang menyatakan bahwa pengguna internet di Indonesia mencapai 196,7 juta jiwa pada tahun 2019, jumlah tersebut meningkat sebesar 23,5 juta (8,9%) dibandingkan pada 2018 lalu (Bayu 2021). Peluang tersebut juga didukung dengan hasil riset *We Are Social* dan *Hootsuite* yang dirilis tahun 2019, pengguna media sosial di Indonesia mencapai 150 juta (56%) dari total populasi. Jumlah tersebut naik 20 persen dari survei sebelumnya. Sementara pengguna media sosial *mobile* mencapai 130 juta (48%) dari populasi. (Katadata 2019). Selanjutnya pemanfaatan situs web (*website*) pada era *new normal* sebagai media pemasaran dan penjualan merupakan salah satu strategi yang tepat untuk mengatasi kendala perubahan perilaku konsumen yang lebih mengutamakan aktivitas secara *online*. Menurut Maharani *et al.* (2021) *website* merupakan teknologi informasi yang tepat digunakan bagi suatu bisnis pada era *new normal* dikarenakan *website* dapat bekerja secara *real time*, meningkatkan kredibilitas dari suatu bisnis, dan menghemat biaya promosi.

b) Peningkatan hubungan baik pasca pembelian

Hasil analisis statistik diperoleh nilai rata-rata sebesar 3,34 termasuk dalam kategori sangat tinggi. Hal itu menunjukkan pelanggan menyetujui pelayanan usaha Keripik *Cek Sam* memberikan kepuasan sehingga sesuai dengan harapan. Maka untuk meningkatkan hubungan baik usaha harus memberikan bonus camilan secara menyeluruh dan *inta feedback* pelanggan berupa saran, kritik, dan masukan terkait produk keripik.

c) Penyediaan alternatif pembayaran

Berdasarkan hasil analisis statistik diperoleh nilai rata-ran sebesar 3,51 termasuk dalam kategori sangat tinggi, hal ini menunjukkan bahwa pelanggan sangat menyetujui apabila usaha Keripik *Cek Sam* juga menyediakan alternatif pembayaran secara nontunai seperti kartu debit/kredit, Go-pay, OVO, LinkAja, dan lainnya pada era *new normal* sehingga dapat meminimalisir penyebaran Covid-19 melalui pembayaran secara tunai menggunakan uang. Nilai tersebut menjadikan peluang bagi usaha Keripik *Cek Sam* untuk menyediakan alternatif pembayaran agar memudahkan pelanggan dalam bertransaksi.

d) Memperluas kemitraan dengan petani

Usaha Keripik *Cek Sam* dapat menjalin kemitraan dengan petani pisang di Kecamatan Muara Tiga, Kabupaten Pidie sebagai daerah sentra penghasil pisang di Aceh, dengan jumlah produksi pisang mencapai 26.420 ton per tahun (Herizal, 2013). Selanjutnya kemitraan dengan petani sukun masih dapat diperluas di Aceh Besar karena termasuk penghasil sukun terbesar di Aceh sebanyak 486,5 ton pada tahun 2013 (BPS 2015). Hal ini menunjukkan bahwa ketersediaan pasokan bahan baku pisang dan sukun di Provinsi Aceh dapat memenuhi permintaan usaha Keripik *Cek Sam*.

e) Pemanfaatan *online marketplace* sebagai media penjualan

Berdasarkan hasil analisis statistik diperoleh nilai rata-ran sebesar 3,56 termasuk dalam kategori sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pelanggan sangat menyetujui usaha Keripik *Cek Sam* menyediakan layanan penjualan secara *online* sehingga memudahkan pelanggan untuk membeli tanpa harus tatap muka secara langsung pada toko keripik. Hal ini sejalan dengan ungkapan dari Yayasan Lembaga Konsumen Indonesia (YLKI) menyatakan bahwa: “selama pandemi berlangsung, belanja *online* yang dilakukan oleh masyarakat mengalami peningkatan” serta didukung dengan data yang dilansir oleh Indonesian E-commerce Association (idEA) dan *We Are Social* menunjukkan belanja *online* di Indonesia mengalami peningkatan sebesar 25 sampai 30 persen (Pink 2021).

f) Pemanfaatan jasa ekspedisi (kurir) sebagai mitra pengiriman

Usaha Keripik *Cek Sam* dapat menjalin kerja sama dengan jasa ekspedisi atau kurir yang terdapat di Aceh Besar pemukiman Saree, seperti POS Indonesia, mobil L300, dan jasa Kirim Aja. Jasa pengiriman ini dapat dimanfaatkan usaha Keripik *Cek Sam* untuk melayani pelanggan yang tersebar di Provinsi Aceh. Kemudian pemanfaatan kurir lebih fleksibel untuk pelanggan dengan lokasi terdekat dikarenakan dapat menghemat waktu pengiriman produknya.

g) Membuat inovasi produk berbasis kesehatan

Lafley dan Charan (2008) menyatakan bahwa usaha yang berinovasi akan berada di jalan menuju pertumbuhan sehingga usaha tersebut memiliki keunggulan dalam memasuki pasar baru dengan lebih cepat dibandingkan usaha lain yang tidak berinovasi. Berdasarkan hasil kuesioner yang disebarkan kepada 80 pelanggan usaha Keripik *Cek Sam*, 66 responden pelanggan (82,5%) menyarankan usaha Keripik *Cek Sam* melakukan inovasi produk pada era *new normal* seperti keripik bayam.

4) Ancaman (*Threats*)

a) Pelanggan tidak loyal dan berpotensi berpindah

Usaha Keripik *Cek Sam* memiliki pelanggan yang loyal karena melakukan pembelian berulang, disisi lain juga terdapat pelanggan yang tidak loyal sehingga berpindah ke usaha lainnya. Berdasarkan hasil kuesioner yang disebarkan kepada 80 pelanggan usaha Keripik *Cek Sam*, seluruhnya melakukan pembelian berulang (36,25% membeli 2–4 kali; 45% membeli 5–7 kali; dan 18,75% membeli ≥ 8 kali). Kemudian dari 80 pelanggan tersebut, enam responden pelanggan (7,5%) mulai berpindah ke usaha keripik lainnya dikarenakan pelayanan usaha keripik *Cek Sam* tidak memberikan kepuasan sehingga tidak sesuai dengan harapannya.

- b) Pelanggan mengutamakan keripik yang menyehatkan

Berdasarkan hasil kuesioner yang disebarakan kepada 80 pelanggan usaha Keripik *Cek Sam*, 48 responden pelanggan (60%) menyarankan usaha Keripik *Cek Sam* agar dapat memproduksi keripik dengan kadar minyak lebih rendah. Merespon hal tersebut usaha Keripik *Cek Sam* dapat menggunakan mesin peniris minyak atau mesin spinner untuk mengurangi kadar minyak yang terdapat pada keripik setelah penggorengan.

- c) Tingginya tingkat persaingan dan produk substitusi

Berdasarkan observasi lapang terdapat 112 usaha sejenis dengan tiga pesaing utama yang menjadi ancaman terbesar. Pesaing tersebut di antaranya yaitu usaha Dapu Keripik Aceh Jaya, usaha Dapu Keripik Gajah, dan usaha Dapu Keripik Harkat Sejahtera. Ketiga pesaing itu menawarkan produk yang sama, rasa yang tidak jauh berbeda, memberikan bonus camilan kepada pelanggan pasca pembelian, dan menjadikan sopir angkutan umum sebagai mitra untuk mendatangkan pelanggan. Selain itu, lokasi ketiga usaha pesaing lebih strategis dan memiliki lahan parkir yang lebih luas dibandingkan usaha Keripik *Cek Sam*.

- d) Pesaing sudah menerapkan protokol kesehatan

Berdasarkan observasi lapang terkait penerapan kebijakan protokol kesehatan pada 112 usaha keripik di Saree. Terdapat dua usaha keripik yaitu usaha Dapu Keripik Aceh Jaya dan Harkat Sejahtera sudah menerapkan beberapa kebijakan protokol kesehatan seperti penyediaan fasilitas tempat cuci tangan menggunakan sabun bagi pelanggan. Berdasarkan hasil kuesioner yang disebarakan kepada 80 pelanggan usaha Keripik *Cek Sam*, 39 responden (48,75%) pelanggan tidak menyetujui bahwa usaha Keripik *Cek Sam* termasuk usaha keripik yang aman untuk dikunjungi pada masa pandemi Covid-19.

- e) Perolehan sertifikasi BPOM dan sertifikasi halal

Jumlah pelaku usaha keripik yang meningkat di Aceh Besar memungkinkan terjadinya kecurangan pada proses produksi seperti penggunaan bahan baku tidak layak konsumsi sehingga dapat menyebabkan gangguan kesehatan terhadap pengonsumsi produk tersebut. Usaha Keripik *Cek Sam* diharuskan memperoleh surat izin edar dari Badan Pengawas Obat dan Makanan (BPOM) agar produk keripik terjamin kualitas dan mutunya dan harus memperoleh sertifikasi halal dari Lembaga Pengkajian Pangan Obat dan Kosmetika Majelis Ulama Indonesia (LPPOM MUI) agar terjamin status halalnya sehingga aman untuk dikonsumsi dan dapat meningkatkan kepercayaan pelanggan. Hal tersebut didukung dengan hasil analisis statistik diperoleh nilai rata-rata sebesar 3,53 termasuk dalam kategori sangat tinggi. Hal ini menunjukkan sebagian besar pelanggan sangat menyetujui bahwa label BPOM dan label halal penting untuk dimiliki oleh usaha Keripik *Cek Sam*.

Business Model Canvas Baru Usaha Keripik Cek Sam

Tahapan akhir penelitian ini adalah menyusun strategi pengembangan usaha Keripik *Cek Sam* dalam bentuk *Business Model Canvas* (BMC) yang baru berdasarkan hasil analisis potensi dan prospek usaha. Penyusunan strateginya adalah sebagai berikut:

- 1) *New Customer Segments*

Customer segment pada usaha Keripik *Cek Sam* dibedakan berdasarkan karakteristik secara geografis, demografis, dan psikografis. Dalam hal ini usaha Keripik *Cek Sam* memiliki peluang untuk menjangkau pelanggan baru dengan pasar yang lebih luas yaitu pelanggan luar Aceh secara geografis dan pelanggan *online marketplace* secara demografis. Hal yang dapat dilakukan usaha Keripik *Cek Sam* adalah menerapkan strategi peluang yaitu memanfaatkan *online marketplace* sebagai media penjualan.

- 2) *New Value Propositions*

Value propositions yang ada pada usaha Keripik *Cek Sam* yaitu toko bersih dan nyaman, produk berkualitas, dan kustomisasi produk. *Value* yang telah diberikan kepada pelanggan tetap dipertahankan dengan menambahkan produk inovasi yang menyehatkan, perolehan jaminan kualitas dan halal, jaminan higienis dan sanitasi, serta penyediaan layanan *online*. Harapannya dapat menjangkau pasar lebih luas dan meningkatkan kepercayaan pelanggan.

3) *New Channels*

Channels usaha Keripik *Cek Sam* hanya menggunakan saluran mandiri berupa toko sebagai media penjualan. Pada elemen ini perlu ditambahkan strategi penjualan produk melalui *online marketplace* dan memanfaatkan media *online* sebagai digitalisasi marketing baik situs web (*website*) maupun media sosial yang tersedia seperti *Facebook*, *Instagram*, *WhatsApp*, dan lainnya sebagai media promosi penjualan. Hal tersebut dapat mengatasi kelemahan yang dimiliki yaitu aktivitas pemasaran masih belum optimal.

4) *New Customer Relationship*

Customer relationship yang dibangun oleh usaha Keripik *Cek Sam* hanya menggunakan layanan bantuan personal, yakni pelanggan dilayani langsung oleh karyawan di lokasi usaha yaitu toko keripik. Pada elemen ini perlu memperhatikan pemberian bonus camilan secara menyeluruh tanpa pilih-pilih pelanggan agar pelanggan tidak kecewa dengan pelayanan yang diberikan. Kemudian usaha juga dapat meminta *feedback* dari pelanggan berupa saran, kritik, dan masukan terkait produk keripik melalui *tools* yang tersedia seperti *google form* dan lain sebagainya

5) *New Revenue Streams*

Revenue streams yang diperoleh usaha Keripik *Cek Sam* berasal dari penjualan produk keripik dan non keripik. Pada elemen ini, ditambahkan membuat inovasi produk yang menyehatkan yaitu keripik bayam agar memperoleh sumber penerimaan baru. Berdasarkan hasil diskusi dengan pihak internal usaha Keripik *Cek Sam* mengenai penentuan jumlah produksi tahun mendatang saat penerapan strategi pengembangan maka pendapatan usaha Keripik *Cek Sam* diharapkan dapat meningkat. Penentuan jumlah produksi berdasarkan hasil peramalan menggunakan metode kualitatif yaitu *Jury of Executive Opinion*. Oleh karena itu, pendapatan usaha Keripik *Cek Sam* setelah pengembangan berasal dari penjualan keripik ubi sebesar Rp6.044.580.000 (36,95%), penjualan keripik ketela sebesar Rp6.509.300.000 (39,79%), penjualan keripik pisang sebesar Rp787.765.000 (4,82%), penjualan keripik sukun sebesar Rp1.871.380.000 (11,44%), penjualan keripik bayam sebesar Rp864.000.000 (5,28%), dan penjualan produk lainnya sebesar Rp283.422.000 (1,73%). Total pendapatan yang diperoleh usaha Keripik *Cek Sam* setelah pengembangan mencapai Rp16.360.447.000.

6) *New Key Resources*

Key Resources yang dimiliki usaha Keripik *Cek Sam* berupa sumber daya fisik, sumber daya manusia, dan sumber daya keuangan. Pada elemen ini sumber daya fisik bertambah untuk pembelian mesin kasir, mesin spinner, mesin *Electronic Data Capture* (EDC), wastafel cuci tangan, alat pengecekan suhu tubuh untuk penerapan protokol kesehatan, alat dan peralatan untuk memproduksi keripik bayam sebagai produk inovasi. Sumber daya manusia bertambah delapan karyawan dengan sebaran tiga karyawan bertugas mengelola *website*, media sosial dan *online marketplace* sedangkan lima karyawan bertugas memproduksi keripik bayam. Kemudian adanya penambahan pada sumber daya intelektual berupa sertifikasi BPOM dan sertifikasi halal.

7) *New Key Activities*

Key Activities usaha Keripik *Cek Sam* yaitu aktivitas produksi, pemasaran dan penjualan, serta pengendalian logistik dalam usaha. pada elemen ini perlu ditambahkan aktivitas pengelolaan media online dan online marketplace pada kegiatan pemasaran dan penjualan untuk menjangkau pasar lebih luas dan kemudahan perolehan produk oleh pelanggan. Kemudian pada setiap aktivitas harus mengikuti kebijakan protokol kesehatan yang telah ditetapkan oleh pemerintah berdasarkan Keputusan Menteri Kesehatan Nomor HK.01.07/ Menkes/382/2020 tentang Protokol Kesehatan bagi Masyarakat di Tempat dan Fasilitas Umum Dalam Rangka Pencegahan dan Pengendalian *Coronavirus Disease* 2019 (Covid-19).

8) *New Key Partnership*

Key partnership yang terjalin dengan usaha Keripik *Cek Sam* yaitu petani, supplier minyak goreng, dan pedagang lokal. Pada elemen ini usaha Keripik *Cek Sam* memiliki kelemahan jaringan yang terbatas. Maka usaha perlu menerapkan strategi pengembangan berupa perluasan kemitraan dengan petani pisang di Kecamatan Muara Tiga, Kabupaten Pidie dan perluasan kemitraan dengan petani sukun di Kabupaten Aceh besar. Selain itu, usaha Keripik *Cek Sam* juga perlu menjalin kemitraan dengan petani bayam di Desa Suka Makmur sekitar lokasi usaha untuk memenuhi produksi keripik bayam sebagai inovasi produk. Selanjutnya penerapan strategi pengembangan berupa penjualan *online*, mengharuskan usaha Keripik *Cek Sam* menjalin kemitraan dengan jasa ekspedisi sebagai mitra pengiriman dan penyedia layanan *online marketplace* seperti *e-commerce* yang terdapat di Indonesia seperti *shopee*, Tokopedia, Bukalapak, Lazada, Blibli, dan lain sebagainya.

9) *New Cost Structure*

Cost structure pada usaha Keripik *Cek Sam* terdiri atas biaya investasi, biaya tetap dan biaya variabel. Namun setelah adanya penerapan strategi pengembangan pada elemen lainnya maka akan mempengaruhi biaya yang dikeluarkan oleh usaha Keripik *Cek Sam*. Biaya investasi yang dikeluarkan usaha Keripik *Cek Sam* setelah adanya pengembangan bertambah sebesar Rp63.439.000 dari tahun 2020. Total biaya investasi setelah pengembangan menjadi Rp900.281.000. Total biaya penyusutan investasi setelah pengembangan sebesar Rp18.748.533. Biaya investasi yang dikeluarkan yaitu biaya sertifikasi BPOM dan halal, biaya, pembelian wastafel cuci tangan, pembelian mesin *Electronic Data Capture* (EDC), pembelian mesin peniris minyak, dan pembelian mesin, alat serta peralatan tambahan berkaitan dengan produksi keripik bayam.

Biaya tetap (*fixed cost*) yang dikeluarkan oleh usaha Keripik *Cek Sam* setelah adanya pengembangan bertambah sebesar Rp38.600.000 per bulan. Total biaya tetap usaha menjadi Rp170.100.405 per bulan atau Rp2.041.302.560 per tahun. Biaya tetap yang dikeluarkan yaitu gaji karyawan, listrik, transportasi, *hosting website*, dan biaya promosi. Selanjutnya biaya variabel yang dikeluarkan oleh usaha Keripik *Cek Sam* setelah adanya pengembangan bertambah sebesar Rp931.519.600. Total biaya variabel usaha menjadi Rp5.945.387.700 per tahun. Biaya variabel yang dikeluarkan yaitu pembelian minyak goreng, pembelian bahan baku ketela, bahan baku ubi, bahan baku pisang, bahan baku sukun, produksi keripik bayam, pembelian kemasan, pembelian kantong plastik, pembelian stiker label produk, biaya protokol kesehatan, dan biaya pemeliharaan. Oleh karena itu, total biaya yang harus dikeluarkan usaha Keripik *Cek Sam* setelah pengembangan sebesar Rp8.005.438.793.

Berdasarkan hasil analisis dan evaluasi terhadap model bisnis pada usaha Keripik *Cek Sam* yang telah diformulasikan, peneliti memberikan beberapa usulan kepada pihak internal usaha untuk melakukan penerapan strategi pengembangan usaha Keripik *Cek Sam* pada era *new normal*. Susunan strategi pengembangan usaha Keripik *Cek Sam* dalam bentuk *Business Model Canvas* yang baru dapat dilihat pada Gambar 4.

Key Partners  <ol style="list-style-type: none"> 1. Petani ubi, ketela, pisang, dan sukun 2. Supplier minyak goreng 3. Pedagang lokal 4. Penambahan mitra petani pisang dan sukun 5. Petani bayam 6. Marketplace 7. Jasa ekspedisi 	Key Activities  <ol style="list-style-type: none"> 1. Produksi 2. Pemasaran dan penjualan <i>offline</i> dan <i>online</i> 3. Pengendalian logistik 4. Penerapan protokol kesehatan 	Value Propositions  <ol style="list-style-type: none"> 1. Toko yang bersih dan nyaman 2. Kustomisasi produk 3. Jaminan kualitas BPOM 4. Jaminan halal LPPOM MUI 5. Jaminan higienis dan sanitasi 6. Produk inovasi 7. Layanan online 	Customer Relationships  <ol style="list-style-type: none"> 1. Bantuan personal: Pelayanan langsung 2. Layanan otomatis: media online dan marketplace 3. Feedback pelanggan 4. Alternatif pembayaran 	Customer Segments  <p>Geografis: Aceh dan luar Aceh</p> <p>Demografis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Remaja dan dewasa yang berusia ≤ 20 – 40 tahun • Pelanggan online marketplace <p>Psikografis: menyukai camilan keripik atau menjadikannya sebagai oleh-oleh</p>
Cost Structure  <ul style="list-style-type: none"> ▪ Total biaya sebelum pengembangan: Rp6.609.125.027 ▪ Total biaya setelah pengembangan: Rp8.005.438.793 ▪ Peningkatan biaya setelah pengembangan: Rp1.396.313.767 (21% meningkat) 		Revenue Streams  <ul style="list-style-type: none"> ▪ Total Pendapatan sebelum pengembangan: Rp13.655.255.000 ▪ Total pendapatan setelah pengembangan: Rp16.360.447.000 ▪ Peningkatan pendapatan setelah pengembangan: Rp2.705.192.000 (20% meningkat) 		

Keterangan :

	Pemicu pengembangan usaha
	Aspek yang dikaji lebih dalam
	Hasil yang diharapkan

Gambar 4 Hasil rekomendasi BMC usaha Keripik *Cek Sam*
Sumber: Data diolah (2021)

KESIMPULAN

Bisnis yang dijalankan usaha Keripik *Cek Sam* telah memenuhi kesembilan elemen dalam *Business Model Canvas* yaitu *customer segments*, *value proposition*, *channel*, *customer relationship*, *revenue streams*, *key resources*, *key activities*, *key partnership*, dan *cost structure*. Namun, diperlukan strategi baru pada model bisnisnya agar dapat bertumbuh dan bersaing pada era *new normal*. Berdasarkan hasil analisis potensi dan prospek usaha Keripik *Cek Sam* pada era *new normal* masih terdapat kelemahan dan ancaman yang akan dihadapi, selain itu juga didukung dengan kekuatan dan peluang yang ada. Mengacu pada hal tersebut pengembangan usaha Keripik *Cek Sam* perlu diawali dari *key partnership* bermitra dengan petani, *marketplace* dan jasa ekspedisi. Pemicu pengembangan usaha oleh elemen *value propositions* berupa jaminan kualitas dan kehalalan, jaminan higienis dan sanitasi, inovasi produk yang menyehatkan, dan layanan *online*. *Customer segment* juga bertambah dengan melayani pelanggan *online marketplace*. Pada elemen *channel* menggunakan saluran mitra yaitu *marketplace* dan perlu memanfaatkan media *online* sebagai media pemasaran dan penjualan. Pada elemen *key activities* perlu menerapkan protokol kesehatan dan pemasaran serta penjualan *online*. Pada *key resources* membutuhkan delapan karyawan baru. Pengembangan ini perlu dukungan dari elemen *customer relationship* yaitu layanan otomatis, adanya *feedback* pelanggan dan penyediaan alternatif pembayaran. Oleh karena itu, penerapan strategi pengembangan meningkatkan biaya investasi sebesar Rp63.439.000 dan biaya operasional sebesar Rp1.394.817.300 per tahun, sehingga arus pendapatan usaha setelah pengembangan meningkat sebesar Rp2.705.192.000.

DAFTAR PUSTAKA

- Ansari, R. (2021). *Kebijakan Pemerintah dalam Pengembangan Industri Makanan dan Minuman*. Kementerian Perindustrian Republik Indonesia. <https://agro.kemenperin.go.id/artikel/6419-kebijakan-pemerintah-dalam-pengembangan-industri-makanan-dan-minuman>
- Azwar, S. (2007). *Sikap Manusia Teori dan Pengukurannya* (2nd ed.). Pustaka Pelajar.
- Badan Pusat Statistik. (2015). *Produksi Buah-Buahan (Kuintal), 2015-2017*. BPS. <https://aceh.bps.go.id/indicator/55/263/1/produksi-buah-buahan.html>
- Badan Pusat Statistik. (2020). Analisis Hasil Survei Dampak Covid-19 Terhadap Pelaku Usaha. In *BPS RI*. BPS RI.
- Bayu, D. J. (2021). Jumlah Pengguna Internet di Indonesia Capai 196,7 Juta. *Databoks*. <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2020/11/11/jumlah-pengguna-internet-di-indonesia-capai-1967-juta>
- David, F. R. (2011). *Strategic Management: concepts and cases* (13th ed). Pearson Education.
- Hardilawati, W. laura. (2020). Strategi Bertahan UMKM di Tengah Pandemi Covid-19. *Jurnal Akuntansi Dan Ekonomika*, 10(1), 89–98. <https://doi.org/10.37859/jae.v10i1.1934>
- Herizal. (2013). Motivasi Petani pada Usahatani Pisang di Kecamatan Muara Tiga Kabupaten Pidie [Universitas Syiah Kuala]. In *Skripsi Fakultas Pertanian*. http://etd.unsyiah.ac.id/index.php?p=show_detail&id=1932
- Katadata. (2019). Berapa Pengguna Media Sosial Indonesia? *Databoks*. <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2019/02/08/berapa-pengguna-media-sosial-indonesia>
- Khafifah, N. (2020). *Kasus Corona Meningkat, Aceh Buka Wacana Kembali Terapkan Jam Malam hingga PSBB* / *kumparan.com*. Kumparan. <https://kumparan.com/kumparannews/kasus-corona-meningkat-aceh-buka-wacana-kembali-terapkan-jam-malam-hingga-psbb-1u1Au8RuUar/full>
- Komite Penanganan Covid-19 dan Pemulihan Ekonomi Nasional. (2021). *Peta Sebaran / Covid19.go.id*. KPCPEN. <https://covid19.go.id/peta-sebaran>
- Lafley, A., & Charan, R. (2008). *Why Innovation Matters*. Fast Company. <https://www.fastcompany.com/874798/why-innovation-matters>
- Maharani, D., Helmiyah, F., & Rahmadani, N. (2021). Penyuluhan Manfaat Menggunakan Internet dan Website Pada Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Informatika*, 1(1), 1–7. <https://doi.org/10.25008/abdiformatika.v1i1.130>
- Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor Hk.01.07/Menkes/382/2020 Tentang Protokol Kesehatan Bagi Masyarakat Di Tempat Dan Fasilitas Umum Dalam Rangka Pencegahan Dan Pengendalian Corona Virus Disease 2019 (Covid-19), 40 119 (2020). <https://doi.org/10.36497/jri.v40i2.101>
- Nofrianti, R. (2013). Metode Freeze Dryng Bikin Keripik Makin Crunchy. *Jurnal Aplikasi Teknologi Pangan*, II(1), 6.
- Novika, S. (2020). Bakal Ada New Normal, UMKM: Minimal Goyangan Ekonomi Muncul. *Detik Finance*. <https://finance.detik.com/solusiukm/d-5031711/bakal-ada-new-normal-umkm-minimal-goyangan-ekonomi-muncul>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2016). *Business Model Generation*. PT Elex Media Komputindo.
- Pink, B. (2021, January 14). YLKI Catat Selama Pandemi Aktivitas Belanja Online Meningkat Hingga 30%. *Kontan*. <https://nasional.kontan.co.id/news/ylki-catat-selama-pandemi-aktivitas-belanja-online-meningkat-hingga-30>
- Rabbi, C. P. A. (2021). Pandemi Covid-19 Memicu Empat Perubahan Besar Perilaku Konsumen. *Katadata*. <https://katadata.co.id/happyfajrian/brand/605a31cf8e81f/pandemi-covid-19-memicu-empat-perubahan-besar-perilaku-konsumen>
- Supriatna, E. (2020). Wabah Corona Virus Disease (Covid 19) Dalam Pandangan Islam. *SALAM: Jurnal Sosial Dan Budaya Syar-I*, 7(6). <https://doi.org/10.15408/sjsbs.v7i6.15247>

- 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), 320–330.
- Tim PPM Manajemen. (2012). *Business Model Canvas: Penerapan di Indonesia*. PPM.
- Zulkarnaini. (2020). *Selamatkan UMKM untuk Perkuat Ekonomi Aceh*. Kompas. <https://www.kompas.id/baca/nusantara/2020/12/01/selamatkan-umkm-untuk-perkuat-ekonomi-aceh>