

# REDESAIN BISNIS MODEL CANVAS CAFE ANGKRINGAN

**Zafriana, Lusi**

Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik

Universitas Kartini Surabaya

E-mail: [lusizaf69@gmail.com](mailto:lusizaf69@gmail.com)

## **Abstrak**

Kuliner sebagai bagian industri kreatif saat ini banyak bermunculan di kota-kota besar. Bisnis kuliner yang marak berkembang di Surabaya adalah Cafe. Cafe merupakan tempat makan yang didesain sedemikian rupa demi memberikan kenyamanan bagi pelanggan agar bisa bercengkerama dengan kerabat.

Cafe Angkringan adalah salah satu cafe yang sudah berdiri lebih dari tiga tahun. Dalam perkembangannya, Cafe Angkringan mengalami penurunan penjualan, yang diduga akibat persaingan ketat. Meskipun telah menggabungkan konsep desain tempat yang nyaman dengan harga terjangkau untuk kawula muda dengan tata letak dan interior yang cukup menarik dan unik, ternyata dirasa masih belum mampu bersaing dengan baik .

Sengitnya persaingan membuat Cafe Angkringan perlu meredefinisikan strategi pengembangan bisnis dengan meninjau kembali atau meredesain Bisnis Model Canvasnya. Penelitian ini menggunakan analisa deskriptif kualitatif dengan tahapan metodologi mulai dari penentuan uniqueness Cafe Angkringan agar selaras dengan kemampuan sumber daya yang dimilikinya dan target customer yang dibidik dengan analisis SWOT.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk pengembangan model bisnis Cafe Angkringan memerlukan perbaikan mendasar pada sembilan building blocksnya yakni dengan mengubah *Value Proposition* sesuai *Customer Segments*, yang dibidik, *Channels*, *Customer Relationship*, *Revenue Streams*, *Key Resources*, *Key Activities*, *Key Partnership*, dan *Cost Structure* dengan tujuan untuk mendapatkan profit yang lebih baik.

**Kata Kunci :** *Business Model Canvas, SWOT, Redesain Business Model Canvas*

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Dunia bisnis kini mulai berkembang dengan cepat di berbagai sektornya. Industri bidang makanan merupakan salah satu bisnis yang paling diminati dan memiliki pasar prospektif serta luas. Namun berbisnis di bidang kuliner membutuhkan beberapa pertimbangan khusus dalam memulainya. Seperti halnya dalam penyesuaian *need* dan *want* dari pelanggan. Kesesuaian target pasar dengan produk yang ditawarkan. Segmentasi pasar mengenai range usia pelanggan dan lain sebagainya. Saat ini banyak *entrepreneur* muda yang bermunculan dengan segudang ide kreatif bisnisnya. Bahkan tak sedikit pula para pebisnis muda itu berstatus mahasiswa. Bidang bisnis yang digeluti berkecimpung pada bisnis kuliner dimana remaja dan dewasa yang menjadi target pasarnya. *Start up* bisnis kuliner bukanlah sesuatu yang sulit, mengingat begitu banyak peluang investor yang masuk ajang – ajang perlombaan business plan. Dengan modal kreativitas dan ide – ide inovatif yang tertuang dalam business plan seseorang bisa mendapatkan investor dan memulai bisnisnya. Bisnis Kuliner di kota - kota besar seperti Surabaya menjadi mudah apabila kita menganalisis bisnis dengan benar. Bisnis kuliner yang marak berkembang di Surabaya adalah Cafe. Cafe merupakan tempat makan yang didesain sedemikian rupa demi memberikan kenyamanan bagi customer agar bisa bercengkerama dengan kerabat.

Cafe Angkringan adalah salah satu cafe yang sudah berdiri lebih dari tiga tahun. Dalam perkembangannya, Cafe Angkringan mengalami penurunan penjualan, yang diduga akibat persaingan ketat. Meskipun Cafe Angkringan ini telah menggabungkan konsep desain tempat yang nyaman dengan harga terjangkau untuk kawula muda dengan tata letak dan interior yang cukup menarik dan unik, ternyata di rasa masih belum mampu bersaing dengan baik. Oleh karena itu, pemilik cafe Angkringan mempunyai rencana untuk melakukan Bisnis Model yang tepat dan realistis agar bisa memperbaiki kekurangan yang ada.

Salah satu metode untuk membuat model bisnis adalah dengan menggunakan *Business Model Canvas* yang dapat menjadi pendekatan yang mudah diimplementasikan oleh organisasi bisnis dalam upaya melakukan evaluasi dan perubahan atau pembenahan terhadap model bisnis perusahaan sehingga tercipta model bisnis baru yang lebih tepat dan sesuai untuk diaplikasikan oleh perusahaan (Osterwalder & Pigneur2010).

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), melihat ulang model bisnis secara keseluruhan sangat penting, tapi melihat setiap komponennya secara detail juga merupakan cara yang efektif untuk inovasi dan pembaharuan. Sebuah cara yang efektif untuk melakukan ini adalah dengan menggabungkan kekuatan (*strenghts*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) dalam analisis SWOT dengan *Business Model Canvas*.

Tujuan penelitian ini adalah memformulasikan model bisnis pada Café Angkringan dengan pendekatan *Business Model Canvas* agar pembenahan fundamental dapat diimplementasikan secara tepat dan berkelanjutan.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Rumusan masalah dari penelitian ini adalah: “Bagaimana Meredesain Bisnis Model Cafe Angkringan, sehingga mampu memperkuat value proposition cafe Angkringan untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik ?”

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Penulisan penelitian ini memiliki tujuan yang ingin dicapai, yaitu:

1. Mengidentifikasi kelemahan bisnis dari Cafe Angkringan
2. Mendefinisikan faktor-faktor yang menjadi prioritas perbaikan
3. Mendesain faktor-faktor perbaikan tersebut dalam kerangka peta Bisnis Model Canvas (BMC)

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada perusahaan sebagai berikut :

1. Sebagai masukan untuk meningkatkan kinerja bisnis Cafe Angkringan secara berkelanjutan melalui proses redesain yang sesuai sebagai hasil akhir yang diharapkan.
2. Membantu terciptanya cita-cita Cafe Angkringan yang tertuang dalam visi dan misi.

## **1.5 Ruang Lingkup Penelitian**

Agar penelitian ini dapat terfokus dengan baik sehingga tertuju pada inti permasalahan yang dibahas, maka perlu diberi batasan-batasan, yaitu :

1. Penelitian ini dilaksanakan dengan memanfaatkan data dan kondisi Cafe sampai penelitian ini mulai dilaksanakan.
2. Penelitian ini dilakukan hanya sampai pada tahap redesain model.

Sedangkan asumsi-asumsi yang digunakan untuk membantu dalam memecahkan masalah pada penelitian ini adalah :

1. Perusahaan mempunyai visi, misi, dan strategi formal yang akan dijalankan oleh perusahaan secara tidak berubah dalam proses penelitian.
2. Data yang diberikan oleh perusahaan dianggap valid.
3. Pegawai yang memberikan pendapat dalam pengambilan data dianggap berpengalaman di bidangnya .

### **1.6 Target Luaran**

Luaran dari penelitian ini adalah:

1. Jurnal Teknik Industri
2. Pengayaan Bahan Ajar Mata Kuliah Manajemen Pemasaran

## **II. TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1 PENGERTIAN CAFE**

Menurut Sugiarto (1996), Cafe adalah suatu usaha di bidang makanan yang dikelola secara komersial yang menawarkan pada para tamu makanan atau makanan kecil dengan pelayanan dalam suasana tidak formal tanpa di ikuti suatu aturan atau pelayanan yang baku (sebagaimana sebuah *exclusive dining room*), jenis – jenis makanan atau harganya lebih murah karena biasanya beroperasi selama 24 jam, dengan demikian dapat dipastikan sebuah cafe akan tetap buka ketika restoran – restoran lainnya sudah tutup.

Menurut Marsum (2005) Cafe adalah tempat untuk makan dan minum sajian cepat saji dan menyuguhkan suasana santai atau tidak resmi, selain itu juga merupakan suatu tipe dari restoran yang biasanya menyediakan tempat duduk didalam dan diluar restoran Kebanyakan cafe tidak menyajikan makanan berat namun lebih berfokus pada menu makanan ringan seperti kue, roti, sup, dan minuman. Cafe pertama kali muncul di daerah barat..

Menurut Indrayana, (2006), Café adalah tempat untuk makan dan minum sajian cepat saji dan menyuguhkan suasana santai atau tidak resmi Biasanya Cafe menyediakan menu yang lebih sedikit dibanding restoran. Tetapi cafe menawarkan suasana relaksasi bagi para konsumennya yang merasa lelah dan jenuh. Cafe Angkringan menawarkan suasana tradisional yang dapat membuat kenyamanan tersendiri bagi konsumen yang datang dengan menu khas selera anak muda untuk bersantai, Wifi dan berkumpul sekaligus makan

### **2.2 BUSINESS MODEL CANVAS**

Model bisnis menggambarkan pemikiran tentang bagaimana sebuah organisasi menciptakan, memberikan dan menangkap nilai-nilai dari suatu bisnis. Konsep dari sebuah model bisnis harus sederhana, relevan, dan secara intuisi mudah dipahami dengan tidak bermaksud menyederhanakan fungsi perusahaan yang sangat kompleks (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Osterwalder dan Pigneur (2010) mengatakan cara efektif untuk menilai integritas keseluruhan model bisnis adalah dengan mengombinasikan

analisis klasik tentang kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (SWOT) melalui Business Model Canvas (BMC).

Business Model Canvas adalah alat yang menjanjikan untuk membuat dan mengevaluasi model bisnis baru dengan mudah dan cepat (Wallin, Chirumalla, dan Thomson, 2013).

Pengertian yang lain dijelaskan oleh Moris et al., (2005) business model adalah sebuah representasi singkat tentang bagaimana sekumpulan variabel keputusan dalam area strategi usaha, arsitektur, dan ekonomi saling berhubungan untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di pasar.

Business Model Canvas menawarkan kerangka kerja yang sangat berguna untuk menganalisis elemen-elemen dari model bisnis karena mengandung banyak elemen penting dalam bisnis (Anu H., 2010).

Business Model Canvas mendeskripsikan dari nilai yang ditawarkan perusahaan kepada beberapa segmen pelanggan dan mitra kerja untuk membuat, memasarkan, dan memberikan aliran pendapatan yang menguntungkan dan berkelanjutan (Osterwalder, Pigneur & Tucci, 2005)

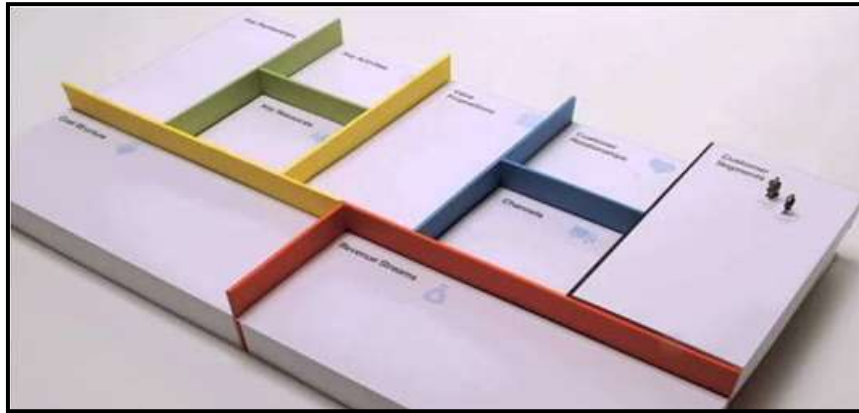
Business Model Canvas merupakan alat yang sering digunakan untuk menilai suatu model bisnis dan telah memberikan kontribusi terhadap penggunaan model bisnis pada suatu organisasi. Business Model Canvas (BMC) juga lebih difokuskan pada pelaksanaan dari sebuah ide dalam hal menciptakan nilai pada suatu organisasi (Bastian & Coes, 2014).

Tujuan dari model bisnis canvas adalah untuk memperkenalkan cara standar dalam menilai suatu model bisnis yang dijalankan oleh sebuah perusahaan. Dengan konsep model bisnis yang harus mudah dipahami dan dapat dengan mudah dikomunikasikan melalui desain yang bagus, ini tidak berbicara tentang pengembangan model bisnis tetapi menilai suatu model bisnis yang baik (Osterwalder & Pigneur, 2012).

Salah satu analisis model bisnis yang banyak digunakan oleh analisis industri adalah Business Model Canvas (BMC). Osterwalder dan Pigneur (2010) menawarkan sebuah kanvas yaitu Business Model Canvas (BMC) juga digunakan untuk memvisualisasikan gagasan, logika berpikir, atau kerangka kerja para desainer untuk memudahkan pelaku dan pengambil keputusan bisnis meliputi merancang, mengevaluasi, mengelola business modelnya. Kelebihan yang dimiliki oleh model BMC ini adalah hasil analisa dapat membantu melihat lebih akurat bagaimana rupa usaha yang sedang atau akan dijalankan. Melalui BMC ini maka analisis dapat melihat bisnis dari gambaran besar namun tetap lengkap dan mendetail tentang apa saja elemen-elemen kunci terkait dengan bisnis sehingga dapat dilihat gambaran utuh yang sangat membantu dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan seputar bisnis yang dijalankan. Dengan mengevaluasi satu demi satu elemen-elemen kunci, maka akan menjadi lebih mudah menganalisis hal-hal yang kurang tepat dan pada akhirnya kita bisa diambil langkah-langkah perbaikan untuk mencapai tujuan bisnis yang dijalankan. Kelebihan lain dari BMC adalah dapat mengubah konsep model bisnis yang rumit menjadi sederhana.

Dalam buku *Business Model Generation* Alexander Osterwalder menjelaskan dengan baik dan sederhana agar mudah dimengerti, bahwa intinya model bisnis terdiri dari 9 elemen yang disebut dengan 9 *building blocks*, yaitu *Customer Segments*, *Value Proposition*, *Channels*, *Customer Relationship*,

*Revenue Streams, Key Resources, Key Activities, Key Partnership, dan Cost Structure.*



Gambar 2.1 *Business Model Generation* oleh Alexander Osterwalder

### ***Customers Segments***

Pelanggan (*customer*) merupakan inti dari suatu bisnis model yang dapat memberikan keuntungan (*profit*) bagi perusahaan. Tanpa pelanggan, tidak ada perusahaan yang dapat bertahan lama. Perusahaan dapat mengelompokkan pelanggan ke dalam segmen yang berbeda dengan kebutuhan umum, perilaku umum, atau atribut lainnya. Sebuah model bisnis dapat menentukan besar atau kecil segmen pelanggan. (Osterwalder & Pigneur, 2010).

### ***Value Propositions***

*Value Propositions* (Proposisi nilai) merupakan berbagai macam produk dan jasa yang akan menciptakan nilai bagi pelanggan segmen tertentu. (Osterwalder dan Pigneur, 2010). *Value* adalah alasan mengapa pelanggan memilih produk dan jasa dari sebuah perusahaan dibandingkan perusahaan lain karena perusahaan tersebut dianggap memiliki kelebihan dalam memecahkan permasalahan dan memenuhi kebutuhan pelanggan.

### ***Channels***

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), *channels* adalah media dari perusahaan untuk berkomunikasi dengan pelanggannya untuk menyampaikan proposisi nilai.

### ***Customer Relationships***

*Customer Relationships* menjelaskan tentang menjaga hubungan antara perusahaan dan konsumen. Perusahaan harus menjelaskan jenis hubungan yang ingin dibangun oleh masing-masing segmen pelanggan. Macam-macam jenis hubungan mulai dari memberi bantuan personal perorangan kepada tiap konsumen, memanfaatkan komunitas, atau bahkan berupa “*self-service*” (Osterwalder & Pigneur, 2010).

### ***Revenue Streams***

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), *revenue streams* adalah pendapatan atau pemasukan yang diterima perusahaan dari pelanggannya atas *value proposition* yang diberikan oleh perusahaan kepada pelanggan.

### ***Key Resources***

*Key Resources* menjelaskan aset yang paling penting yang dibutuhkan untuk membuat sebuah model bisnis berjalan dengan baik. Setiap model bisnis membutuhkan *key resources* (sumber daya utama). *Key resources* ini memungkinkan perusahaan untuk menciptakan dan menawarkan *value proposition* (proposisi nilai), menjangkau pasar, menjaga hubungan dengan pelanggan, dan memperoleh pendapatan (Osterwalder & Pigneur, 2010).

### ***Key Activities***

*Key Activities* menjelaskan hal yang paling penting yang harus dilakukan oleh perusahaan untuk membuat model bisnisnya bekerja (Osterwalder & Pigneur, 2010).

### ***Key Partnership***

*Key partnership* menggambarkan jaringan pemasok dan mitra yang membuat model bisnis berjalan dengan baik. Perusahaan menjalin kemitraan karena berbagai alasan, dan kemitraan menjadi landasan banyak model bisnis. Perusahaan menciptakan aliansi untuk mengoptimalkan model bisnis mereka, mengurangi resiko, atau memperoleh sumber daya (Osterwalder & Pigneur, 2010).

### ***Cost Structure***

Struktur Biaya menjelaskan semua biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan model bisnis. *Cost structure* menggambarkan biaya yang paling penting yang terjadi saat beroperasi di model bisnis tertentu. Menciptakan dan memberikan nilai, menjaga hubungan pelanggan, dan menghasilkan pendapatan semua dikenakan biaya (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Hadirnya *e-commerce* membuat para praktisi bisnis mengubah total modal bisnis lama menjadi model bisnis baru yang lebih sesuai. Penyebab utama kepopuleran model bisnis adalah karena ditengarai banyak organisasi yang tumbuh pesat karena kemampuannya menciptakan model bisnis yang tepat. Salah satu konsep model bisnis yang unik adalah model bisnis kanvas atau yang lebih dikenal dengan *Business Model Canvas* (BMC). Konsep model bisnis yang dikembangkan oleh Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur (2010) ini berhasil mengubah konsep model bisnis yang rumit menjadi sederhana.

Dengan pendekatan kanvas, model bisnis ditampilkan dalam satu lembar kanvas dan berisi peta sembilan elemen (kotak) yang saling berkaitan. Osterwalder dan Pigneur percaya bahwa model bisnis terbaik dapat digambarkan melalui sembilan blok bangunan dasar yang menunjukkan bagaimana sebuah perusahaan bermaksud untuk mendapatkan uang. Setiap dari *nine basic building blocks*, dapat menjadi langkah awal untuk menentukan darimana suatu perusahaan melakukan transformasi model bisnis mereka. Sembilan blok meliputi empat

bidang utama bisnis, yaitu: pelanggan, penawaran, infrastruktur, dan kemampuan finansial.

## 2.4 ANALISA SWOT

. Untuk mengembangkan BMC, organisasi dapat memulai langkah dari memotret kondisi saat ini, diikuti dengan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*). Hasil SWOT dapat digunakan untuk merancang model bisnis perbaikan dari *prototype* model - model bisnis masa depan.



Gambar 2.2 Matriks SWOT

Menurut Jogiyanto (2005), SWOT digunakan untuk menilai kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan dari sumber-sumber daya yang dimiliki perusahaan dan kesempatan-kesempatan eksternal dan tantangan-tantangan yang dihadapi

Menurut David (David, 2011), Semua organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan dalam area fungsional bisnis. Tidak ada perusahaan yang sama kuatnya atau lemahnya dalam semua area bisnis.

Kekuatan/kelemahan internal, digabungkan dengan peluang/ancaman dari eksternal dan pernyataan misi yang jelas, menjadi dasar untuk penetapan tujuan dan strategi. Tujuan dan strategi ditetapkan dengan maksud memanfaatkan kekuatan internal dan mengatasi kelemahan.

Penjelasan Analisa SWOT (David, Fred R., 2011) yaitu :

### 1. Kekuatan (*Strengths*)

Kekuatan adalah sumber daya, keterampilan, atau keunggulan-keunggulan lain yang berhubungan dengan para pesaing perusahaan dan kebutuhan pasar yang dapat dilayani oleh perusahaan yang diharapkan dapat dilayani. Kekuatan adalah kompetisi khusus yang memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan di pasar

### 2. Kelemahan (*Weakness*)

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 meruoakan sumber dari kelemahan perusahaan.

### 3. Peluang (*Opportunities*)

Peluang adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Kecendrungan – kecendrungan penting merupakan salah satu

sumber peluang, seperti perubahan teknologi dan meningkatnya hubungan antara perusahaan dengan pembeli atau pemasok merupakan gambaran peluang bagi perusahaan.

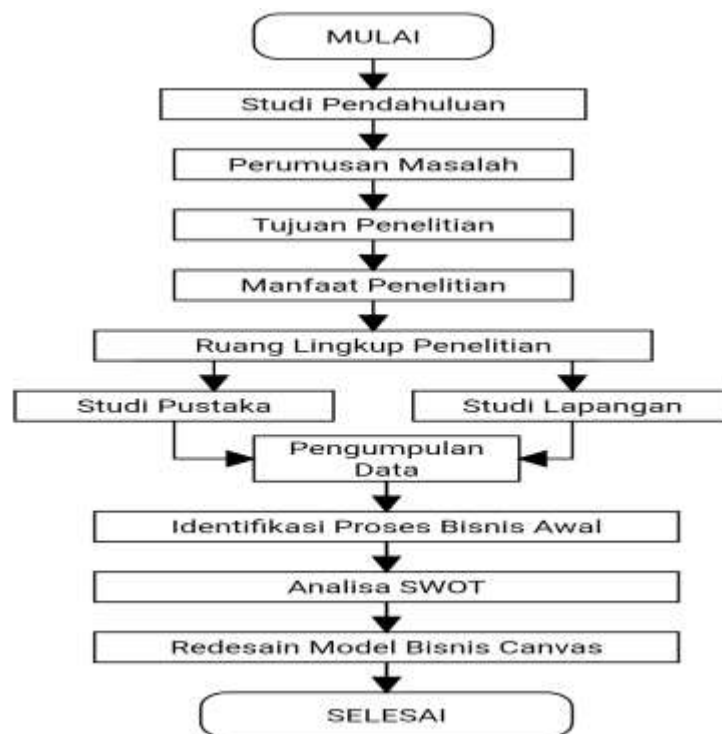
4. Ancaman (*Threats*)

Ancaman adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang atau yang diinginkan perusahaan. Adanya peraturan-peraturan pemerintah yang baru atau yang direvisi dapat merupakan ancaman bagi kesuksesan perusahaan.

Menurut Prentice Hall (2009) analisis SWOT adalah: *the swot analysis provides helpful information for matching resources and capabilities to the competitive in which the organisation operates. The model can be use as an instrument for devising and selecting strategy, and is equally applicable in any decision-making situation, provided the desired objective has been clearly defined.* Analisis SWOT menyediakan informasi yang berguna untuk menyesuaikan sumber daya dan kemampuan untuk kompetitif di mana organisasi beroperasi. Model dapat digunakan sebagai alat untuk merancang dan memilih strategi, dan sama-sama berlaku dalam setiap situasi pengambilan keputusan, asalkan tujuan yang diinginkan telah jelas didefinisikan.

Sedangkan Richard L. Daft (2010) menegaskan bahwa “analisis SWOT adalah mencangkup upaya-upaya untuk mengenali kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang menentukan kinerja perusahaan”.

### III. METODOLOGI PENELITIAN

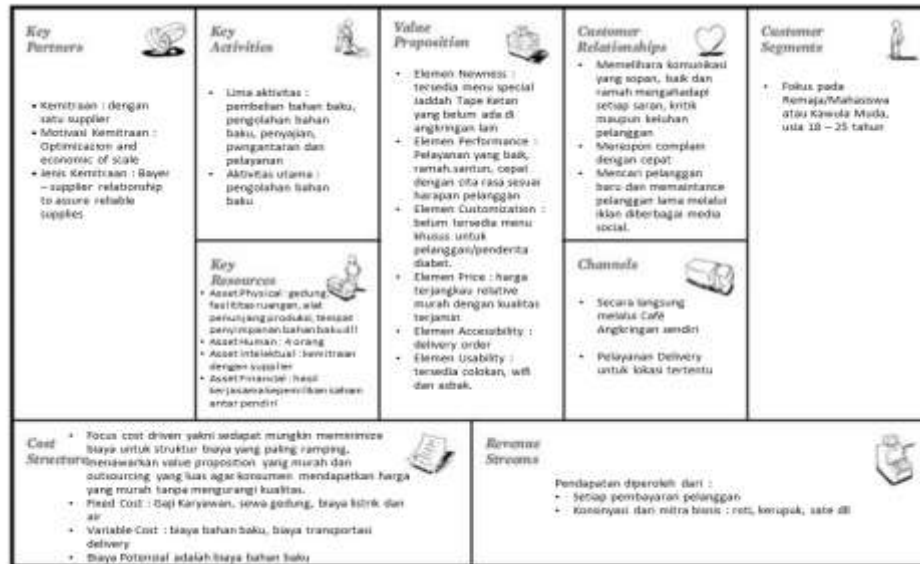


Gambar 3.1. Metodologi Penelitian



## IV. PEMBAHASAN

### 4.1 Business Model Canvas Café Angkringan



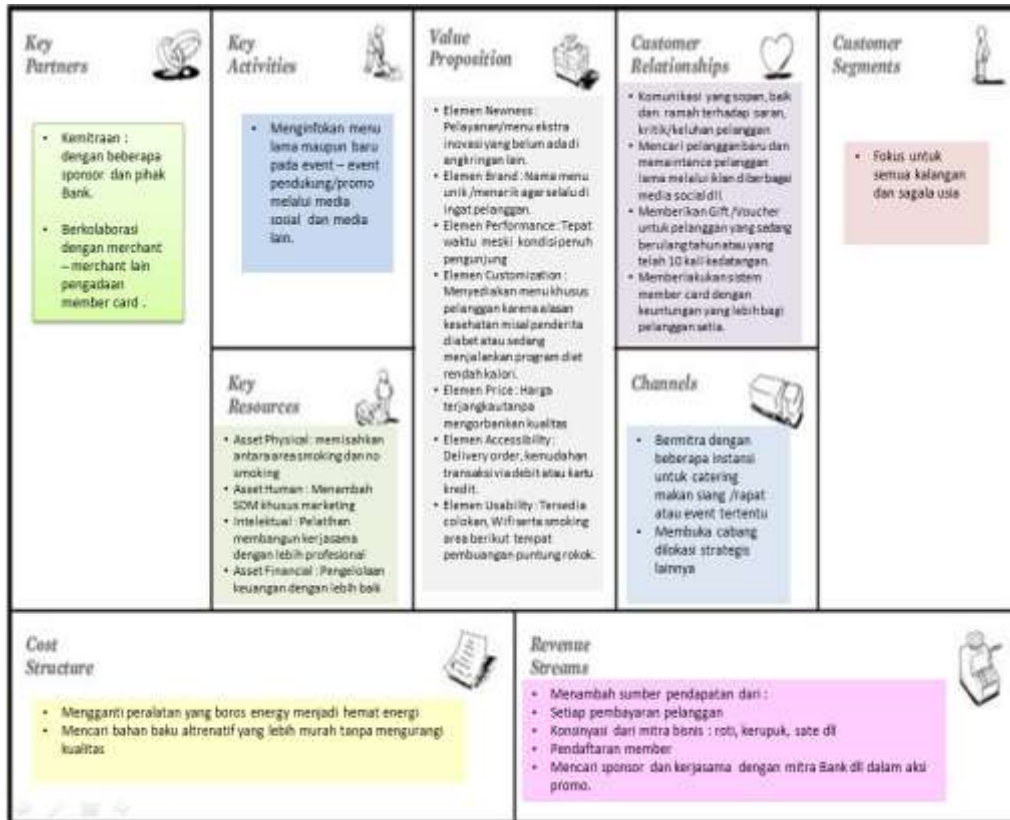
Gambar 4.1 Existing Bisnis Model Canvas Cafe Angkringan

### 4.2 ANALISA SWOT



Gambar 4.2 Analisa SWOT

### 4.3 REDESAIN BUSINESS MODEL CANVAS CAFÉ ANGKRINGAN



Gambar 4.3

Redesain Bisnis Model Canvas Cafe Angkringan

### V. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisa data dan pembahasan yang dikemukakan pada bab sebelumnya mengenai model bisnis pada Café Angkringan dengan menggunakan *Business Model Canvas*, maka elemen yang akan diperbaiki ini adalah sebagai berikut:

#### **Customer Segments:**

- Menambah atau inovasi menu untuk segala usia.

#### **Value Propositions :**

- Menyediakan menu yang menarik, harga terjangkau dengan nama – nama unik yang mudah di ingat untuk segala usia dan riwayat kesehatan.
- Memberi pelayanan tepat waktu sesuai standart Standart Operational Prosedure.

Memperluas area delivery order yang selama ini hanya menjangkau tidak lebih 500 meter dari area Café serta kemudahan transaksi.

#### **Channels:**

- Menambah mitra baik sebagai pemasok bahan baku, cabang penjualan maupun dengan beberapa instansi untuk catering, makan siang /rapat atau event tertentu dengan menu yang beragam.

#### **Customer Relationships:**

- Komunikasi intens, jujur, ramah dan sopan demi tercapainya pelayanan prima baik secara langsung maupun dalam hal iklan, promo, pemberian Gift /Voucher atau member card untuk pelanggan setia.

**Revenue Streams:**

2. Menambah sumber pendapatan dari penjualan, konsinyasi, sponsor maupun mitra kerjasama lain seperti pihak Bank dll.

**Key Resources:**

- 3 Memisahkan antara area smoking dan no smoking mengingat segmen segala usia dengan berbagai riwayat kesehatan
- 4 Menambah keandalan Sumber Daya Manusianya dalam hal marketing, relationship dan pengelolaan keuangan.

**Cost Structure:**

- Mengganti peralatan hemat energy dan bahan baku alternatif yang lebih murah tanpa mengurangi kualitas.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Anu H, Bask Markku Tinnilä Mervi Rajahonka, 2010. Matching service strategies, business models and modular business processes, Business Process Management Journal.
- Bastian, Coes, 2014, Critically assessing the strengths and limitations of the business model canvas. Journal of master thesis business administration. Pg.47.
- David, Fred R. 2011, Strategic Management (Manajemen Strategi Konsep). Edisi 12. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Indrayana, Ida Bagus. 2006. Desain Interior Restoran Arma di Ubud Bali. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo.
- Jogianto. 2005. Sistem Informasi Strategik Untuk Keunggulan Kompetitif. Penerbit Andi Offset. Yogyakarta
- Marsum W.A 2005. Restoran dan Segala Permasalahannya. Yogyakarta : Graha Ilmu
- Morris, M., Schindehutte, M., Allen, J. 2005. The Entrepreneur's Business Model: Toward A Unified Perspective. Journal of Business Research.
- Sarwono, J, 2006, Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif . Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Sugiyono, (2016). Metode Penelitian & Pengembangan : Research and development. Cetakan kedua. Bandung, Indonesia : CV Alfabeta
- Suprpto, 2013, Metodologi penelitian ilmu pendidikan dan ilmu-ilmu pengetahuan sosial : penelitian kuantitatif
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. and Tucci, C.L. 2005, Clarifying business models: origins, present, and future of the concept. Communications of AIS.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. 2010. Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Osterwalder, P., Pigneur, Y. 2012, Business Model Generation, Jakarta: Elex Media Komputindo
- Prentice Hall, 2009, Key Management Models, Financial Times an imprint of pearson Education.
- Richard L. Daft. 2010. Era Baru Manajemen. Buku 2 edisi 9. Salemba Empat
- Wallin, J., Chrimumalla, K., dan Thompson, A. 2013. Developing PSS Concepts from Traditional Product Sales Situation: The Use of Business Model Canvas. Springer: Verlag Berlin Heidelberg