

STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA MINUMAN SEHAT MENGUNAKAN *BUSINESS MODEL CANVAS* (STUDI PADA DEL MANGGO)

Rahmat Ismail^{*1}, Yuswari Nur², Nurhaeda Zaeni³

^{*1,2,3}Prodi Manajemen, ITB Nobel Indonesia Makassar

E-mail: ^{*1}rahmatismailsp@gmail.com, ²yuswari@stienobel-indonesia.ac.id
³nurhaedazaeni@stienobel-indonesia.ac.id

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan business model canvas serta untuk mengetahui strategi yang dapat digunakan dalam pengembangan bisnis Del Manggo. Konsep yang digunakan pada penelitian ini adalah konsep business model. Analisis business model dapat memberikan gambaran dari internal Del Manggo sehingga bisa dilakukan analisis strategi pengembangan bisnisnya.

Peneliti menggunakan metode business model canvas dalam meneliti sisi internal Del Manggo. Blok-blok yang ada pada business model canvas dapat memberikan gambaran tentang proses bisnis yang sedang dijalani perusahaan. Hasil analisis dari business model canvas kemudian dilanjutkan dengan analisis swot. Analisis swot memberikan gambaran faktor apa saja yang perlu ditingkatkan dan faktor apa yang harus dihilangkan atau dikurangi dari perusahaan. Perpaduan business model canvas dapat memberikan saran strategi baru yang dapat diterapkan oleh pihak Del Manggo untuk pengembangan usahanya.

Hasil yang didapatkan dari analisis business model canvas yang dipadukan dengan analisis swot yaitu perlu adanya penambahan pada key partner, key resources, channel, perlu menambah customer segmen menengah kebawah, serta diperlukan riset yang matang dalam analisis untuk pembukaan cabang yang baru sehingga tidak menjadi beban untuk perusahaan dan menaikkan revenue stream dari perusahaan.

Kata kunci: *business model canvas, business model, analisis swot.*

Abstract

The purpose of this research is to find out the application of the business model canvas and to find out the strategies that can be used in developing the Del Manggo business. The concept used in this research is the business model concept. Business model analysis can provide an overview of the internal Del Manggo so that an analysis of its business development strategy can be carried out.

Researchers used the business model canvas method in examining the internal side of Del Manggo. The blocks in the business model canvas can provide an overview of the business processes that are being carried out by the company. The results of the analysis from the business model canvas are then followed by a swot analysis. SWOT analysis provides an overview of what factors need to be improved and what factors should be eliminated or reduced from the company. The combination of the business model canvas can provide suggestions for new strategies that can be implemented by Del Manggo for business development.

The results obtained from the analysis of the business model canvas combined with swot analysis are the need for additional key partners, key resources, channels, the need to add middle and lower segment customers, and the need for thorough research in analysis for opening new branches so that it does not become a burden for company and increase the revenue stream of the company.

Keywords: Business model canvas, business model, swot analysis.

PENDAHULUAN

Industri minuman di Indonesia saat ini berkembang sangat pesat. Perkembangan industri ini ditandai dengan semakin banyaknya penjual yang membuka usaha minuman.

Usaha minuman tersebut terdiri dari beberapa model yaitu berbentuk *café*, *warung*, *kedai*, *container*, *gerobak* serta *booth*. Masyarakat saat ini memiliki kecenderungan yang cukup tinggi terhadap berbagai variant minuman olahan. Varian olahan minuman tersebut tak lepas dari tren serta gaya hidup yang ada. Menurut Kotler dan Keller (2018) gaya hidup adalah pola hidup seseorang di dunia yang diekspresikan dalam aktifitas, minat dan opininya. Gaya hidup menunjukkan keseluruhan diri seseorang dalam berinteraksi dengan lingkungannya. Gaya hidup menggambarkan seluruh pola seseorang dalam beraksi dan berinteraksi di dunia.

Kemunculan gaya hidup dipengaruhi oleh keberadaan masyarakat yang mengalami pergeseran dalam distribusi gengsi sosial atau prestise yang dapat diwujudkan dalam berbagai cara oleh masyarakat perkotaan yang ingin bermetamorfosis. Hal ini dapat dilihat dalam kehidupan masyarakat perkotaan yang menjadikan status sebagai sesuatu yang penting, misalnya cara berpakaian atau melalui berbagai atribut yang melekat pada seseorang (Martono, 2011: 90).

Salah satu tren atau gaya hidup yang banyak berkembang di masyarakat saat ini adalah minuman. Minuman yang dikonsumsi oleh masyarakat bukan hanya sekedar melepas dahaga bahkan sudah menjadi prestise untuk dirinya. Minuman saat ini dikemas dengan berbagai bahan dan khasiat. Mulai dari minuman dengan bahan baku yang dapat menyebabkan obesitas hingga bahan baku yang bermanfaat bagi tubuh masyarakat.

Salah satu minuman yang banyak memiliki manfaat untuk tubuh manusia adalah minuman buah. Minuman buah selain bermanfaat bagi tubuh juga tidak kalah bersaing pridinya dengan produk minuman lain. Di Makassar banyak ditemui tempat penjualan minuman buah. Minuman buah tersebut mulai dari jus hingga sup buah yang mengandung banyak buah. Salah satu jenis buah yang banyak dijual adalah minuman buah mangga. Minuman buah mangga terdapat beraneka macam bentuknya. Berdasarkan data BPS, produksi mangga Provinsi Sulawesi Selatan pada tahun 2021 berada pada urutan ke lima seluruh Indonesia.

Tabel 1. Produksi Tanaman Buah-buahan tahun 2021

Provinsi	Produksi Tanaman Buah-buahan					
	Mangga (Ton)	Manggis (Ton)	Nangka/Cempedak (Ton)	Nenas (Ton)	Pepaya (Ton)	Pisang (Ton)
	2021 ¹⁾	2021 ¹⁾	2021 ¹⁾	2021 ¹⁾	2021 ¹⁾	2021 ¹⁾
KALIMANTAN UTARA	8 614,00	103,00	21 788,00	859,00	34 593,00	110 526,00
SULAWESI UTARA	23 199,00	3 200,00	7 132,00	2 101,00	22 324,00	100 298,00
SULAWESI TENGAH	12 802,00	1 826,00	4 628,00	1 164,00	7 307,00	27 378,00
SULAWESI SELATAN	116 175,00	3 330,00	26 499,00	2 132,00	25 571,00	161 550,00
SULAWESI TENGGARA	12 405,00	789,00	6 238,00	9 073,00	10 503,00	41 610,00
GORONTALO	1 900,00	-	942,00	92,00	1 209,00	6 938,00
SULAWESI BARAT	10 548,00	1 685,00	3 000,00	430,00	5 210,00	77 487,00
MALUKU	7 542,00	923,00	5 092,00	458,00	11 076,00	55 382,00
MALUKU UTARA	6 457,00	1 284,00	2 535,00	700,00	2 995,00	22 810,00
PAPUA BARAT	1 276,00	13,00	811,00	302,00	1 901,00	113 979,00
PAPUA	7 444,00	11,00	1 618,00	149,00	5 355,00	15 167,00
INDONESIA	2 835 442,00	303 934,00	906 514,00	2 886 417,00	1 168 266,00	8 741 147,00

Sumber: Badan Pusat Statistik, 2022

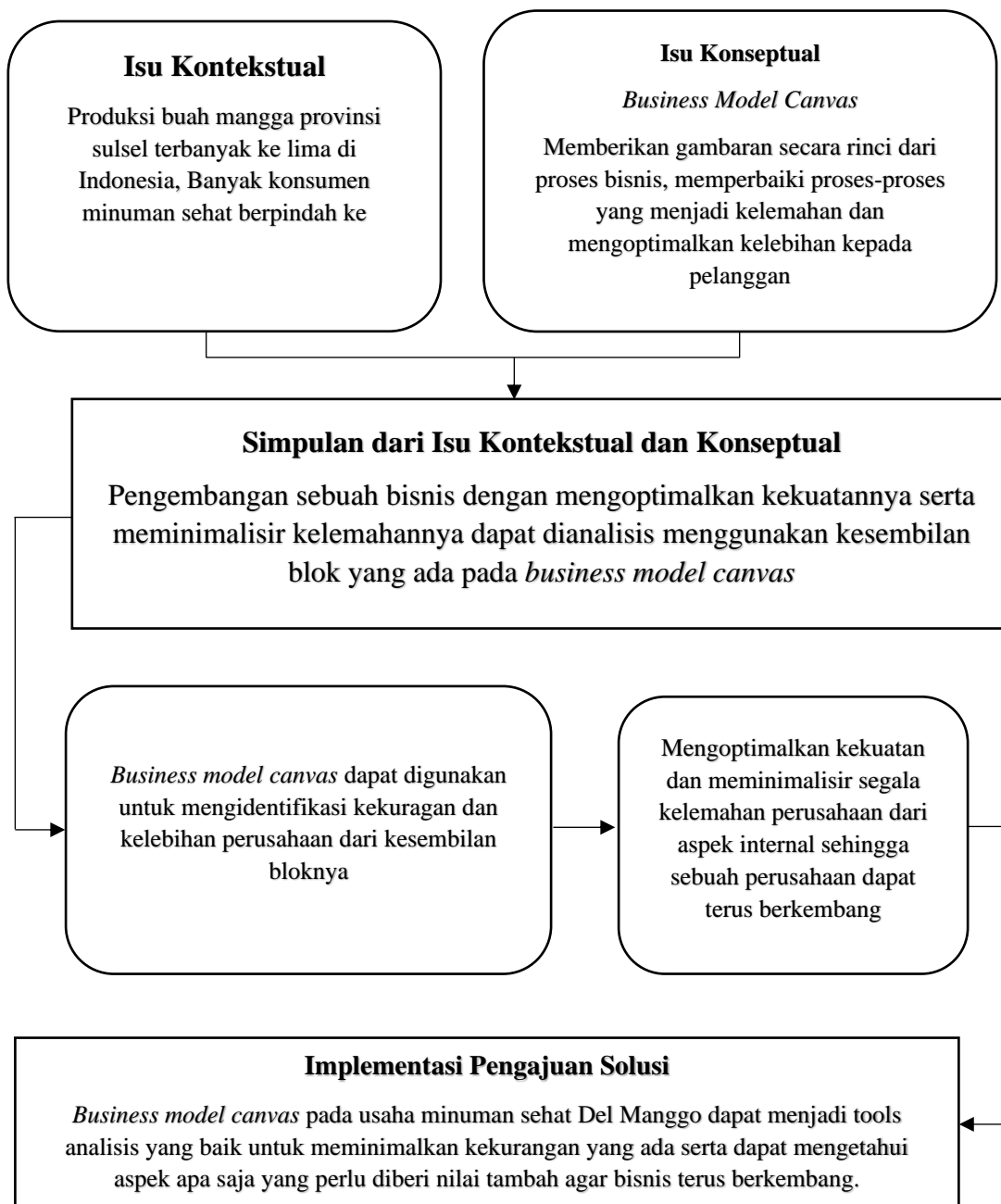
Pada Tabel 1 dapat dilihat produksi buah-buahan salah satunya mangga Provinsi Sulawesi Selatan. Produksi tersebut adalah sebesar 116.175 ton atau sebesar 4,1% dari produksi nasional. Produksi mangga yang besar di Provinsi Sulawesi Selatan ini mendorong banyak pengusaha untuk membuka usaha minuman sehat dengan buah ini. Di pinggir jalan kota Makassar banyak sekali kita temui pedagang yang menjual minuman buah dengan salah satu menunya yaitu buah mangga. Banyaknya pedagang yang menjual buah mangga dalam variasi minumannya tidak terlepas dari banyaknya manfaat yang dihasilkan oleh buah mangga ini. Menurut Novita Joseph (2021) manfaat yang dihasilkan oleh buah mangga yaitu dapat menjaga kesehatan rambut dan kulit, dapat menurunkan tekanan darah, dapat menyehatkan mata, berpotensi mencegah kanker, dapat meredakan sembelit, membantu mencegah sakit jantung, serta dapat membantu menurunkan berat badan.

Banyaknya manfaat dari buah mangga inilah yang membuat buah mangga banyak digemari. Salah satu perusahaan yang menyediakan minuman mangga pada produknya yaitu Del Manggo. Del Manggo merupakan usaha yang berfokus pada mangga sebagai *core* bisnisnya. Del Manggo berhasil memuncaki penjualan minuman terfavorit pada aplikasi grabfood maupun go food. Pada kedua aplikasi tersebut Del Manggo mendapat *rating* 4.8 dari 5. Hal ini menunjukkan bahwa ada banyak kepuasan yang dirasakan oleh konsumen ketika mengonsumsi minuman buah mangga dari Del Manggo. *Rating* yang baik tersebut tidak terlepas dari konsistensi yang diperlihatkan Del Manggo dalam menggeluti bisnisnya. Begitu banyak kedai atau warung yang menjual minuman mangga yang telah gulung tikar. Del Manggo merupakan salah satu usaha yang masih tetap eksis sampai sekarang di kala pesaing banyak yang telah ditutup. Banyaknya gerai minuman lain seperti *coffee shop* yang dibuka menggeser sedikit demi sedikit perilaku konsumen. Perilaku dari yang sebelumnya banyak yang mengonsumsi minuman sehat seperti buah-buahan bergeser ke minuman kopi.

Pergeseran perilaku ini menjadi tantangan tersendiri oleh Del Manggo dalam menjaga kontinuitas bisnisnya. Selain banyaknya pesaing minuman berbasis kopi, pandemic covid-19 juga semakin menggerus keberlanjutan bisnis dari Del Manggo. Pandemi covid-19 seharusnya menjadi keuntungan dari Del Manggo dengan minuman sehatnya ternyata malah membuat Del Manggo mulai menutup beberapa cabangnya. Beberapa gerai cabang mulai tutup sementara minuman yang sehatlah yang dibutuhkan masyarakat. Dari lima cabang yang telah berdiri kini tinggal tiga cabang yang masih bertahan. Berdasarkan hal ini maka Del Manggo perlu menganalisis kembali keseuruhan proses bisnisnya sehingga usaha ini dapat terus eksis bahkan bisa terus dikembangkan. Dengan melakukan 9 pendekatan pada *Business Model Canvas* peneliti berharap dapat menemukan strategi yang dapat dikembangkan kedepannya untuk Del Manggo.

Kerangka Pikir

Berdasarkan ulasan teori dan hasil penelitian terdahulu yang diuraikan maka kerangka pikir penelitian dapat diperlihatkan pada gambar berikut:



Gambar 1. Kerangka Pikir

Berdasarkan latar belakang di atas, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan *Business Model Canvas* pada Del Manggo?
2. Bagaimana strategi yang dapat diterapkan dalam pengembangan bisnis Del Manggo?

METODE PENELITIAN

Desain penelitian pada penelitian ini bersifat kualitatif. Penelitian ini dilakukan untuk melihat aktivitas bisnis yang dilakukan oleh Del Manggo. Aktivitas bisnis yang dilakukan dilihat secara detail sehingga dapat di klasifikasikan kelemahan yang harus

diperbaiki serta kekuatan yang harus ditingkatkan. Penelitian ini merupakan penelitian yang menggunakan *Business Model Canvas* sebagai tolak ukur dalam melihat aktivitas internal usaha Del Manggo. Sembilan blok yang terdapat pada *business model canvas* diharapkan dapat memberikan gambaran secara rinci terhadap kekuatan dan kelemahan dari usaha Del Manggo.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan literatur atau studi pustaka dan unsur-unsur yang terkandung dalam *Business Model Canvas*. Cara yang dilakukan yaitu menganalisis dokumen-dokumen perusahaan maupun melakukan observasi langsung dengan mengajukan beberapa pernyataan lisan dari pihak yang terkait pada struktur organisasi perusahaan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilakukan dengan observasi secara langsung di lapangan. Observasi langsung dilakukan di *outlet* serta kantor pusat Del Manggo. Peneliti melakukan pengambilan data dengan cara wawancara kepada karyawan dan manajemen dari Del Manggo. Responden pada penelitian ini berjumlah 9 orang yang memiliki peran penting dalam kegiatan usaha Del Manggo. Profil responden pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 2

Tabel 2 Profil Responden

No	Jabatan	Deskripsi
1	<i>General Manager</i>	Memimpin jalannya perusahaan
2	<i>Human Resources</i>	Bertanggung jawab terhadap penerimaan karyawan serta pembinaan karyawan yang sudah ada
3	<i>Accounting</i>	Bertanggung jawab terhadap urusan keuangan perusahaan
4	<i>Marketing</i>	Bertanggung jawab terhadap penjualan dan inovasi produk
5	Logistik	Bertanggung jawab untuk memenuhi kebutuhan bahan produksi serta pergudangan
6	Produksi	Mempersiapkan kebutuhan bahan yang akan diproduksi perharinya
7	PIC	Bertanggung jawab terhadap seluruh gerai yang dibawahinya
8	Kasir	Bertanggung jawab terhadap sinkronisasi penjualan dan pembelian
9	Kru Outlet	Melayani pelanggan

Sumber: diolah peneliti, 2022

Wawancara dilakukan kepada para responden guna untuk mengetahui proses bisnis dari Del Manggo serta hubungannya dengan *business model canvas*. Wawancara dilakukan dalam tiga sesi dengan waktu yang berbeda-beda. Dalam proses wawancara, peneliti juga menanyakan terkait aktivitas-aktivitas di dalam perusahaan. Selain pertanyaan terkait aktivitas, peneliti juga menanyakan tentang kondisi apa yang terjadi di perusahaan, bagaimana cara perusahaan menanggapi kondisi yang tidak sesuai dengan ekspektasi mereka. Kemudian pertanyaan akan dikaitkan dengan *business model canvas*. Hasil wawancara yang didapatkan kemudian dimasukkan kedalam blok yang ada dalam *business model canvas*. Hasil blok tersebut dapat memberikan gambaran kepada Del Manggo dari sisi internal apa saja yang dapat diperbaiki dan ditingkatkan serta apa yang

perlu ditinggalkan.

Strategi Bisnis Del Manggo

Del Manggo merupakan sebuah usaha yang bergerak pada sektor *food and beverage* (f&b). Produk yang dimiliki oleh Del Manggo adalah produk minuman sehat dengan menggunakan buah mangga dan alpukat. Pada saat ini, Del Manggo pada aplikasi grab food maupun gofood mendapatkan rating 4,9. Selain *rating* yang tinggi, jika membuka aplikasi grab food ataupun gofood rekomendasi minuman pilihan yang berada paling atas adalah Del Manggo. *Rating* yang tinggi ini hasil dari branding yang dilakukan sehingga mendapatkan nilai demikian.

Pada awalnya strategi yang diterapkan oleh Del Manggo yaitu mengenalkan produk mereka melalui media sosial. Cara branding yang dilakukan yaitu melalui media instagram dan facebook. Selain itu, pengaruh dari kuatnya *brand* Larva juga membuat Del Manggo ini banyak dikenali oleh orang. Setelah mendapat antusias yang tinggi oleh masyarakat akhirnya pihak manajemen melakukan strategi untuk memperbanyak cabang dari Del Manggo.

“Masih perkuat di branding biar bisa bersaing dengan produk produk local dan nasional lainnya” (General Manager).

Cabang yang banyak diharapkan dapat membuat *brand* ini semakin dikenal luas oleh masyarakat. Strategi membuka cabang sebanyak mungkin dilakukan untuk memperkuat *brand* dari Del Manggo serta sebagai cara untuk melawan brand-brand luar lainnya yang mulai membuka cabang di Kota Makassar. Strategi tersebut diharapkan dapat mengangkat nama brand lokal seperti Del Manggo.

Pada tahun 2019 Del Manggo telah membuka lima cabang. Pada tahun 2022 cabang yang dimiliki oleh Del Manggo tinggal dua. Tiga dari lima cabang yang ada telah ditutup.

Strategi bisnis yang dijalankan oleh Del Manggo tentunya tidak selalu mulus. Ada beberapa kendala yang sering mereka hadapi. Kendala tersebut diantaranya yaitu jika musim hujan tiba maka penjualan produk minuman mereka berkurang, Kendala lainnya yaitu pada beberapa waktu pemenuhan buah mangga terkendala karena factor musim. Jika pada saat mangga lagi tidak musim buah mangganya tetap ada namun kualitas dari mangganya yang menurun.

Penerapan Business Model Canvas pada Del Manggo

Penerapan *business model canvas* pada Del Manggo diketahui dari hasil wawancara. Wawancara dilakukan kepada manajemen serta karyawan terkait. Hasil dari wawancara tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

A. Key Partnership (Mitra Utama)

Del Manggo merupakan usaha yang produknya merupakan minuman sehat yang berasal dari buah. Produk utama yang dimilikinya yaitu minuman mangga dan alpukat. Seperti yang kita ketahui bahwa musim mangga dan alpukat pada sebuah daerah tidak berlangsung sepanjang tahun. Hal tersebut membuat Del Manggo membutuhkan pihak lain untuk mengurus kebutuhan mangga dan alpukat mereka. Penunjukan mitra merupakan bentuk kebijakan strategis dari manajemen sehingga fokus utama dari Del Manggo yaitu untuk menghasilkan produk minuman serta inovasinya saja.

“Mangga didapatkan dari mitra itu. Mitra itu yang keliling mencarikan mangga ke seluruh makassar. Jika tidak ada mangga di Makassar, mitra itu pergi cari di Surabaya atau di Maumere tergantung dimana yang lagi musim” (Staf logistik).

“Mitra itu sudah lama kita kerja sama. Dari awal saya menjalankan usaha ini, mitra

ini sudah menjadi mitra satu-satunya dalam pemenuhan kebutuhan mangga dan alpukat untuk Del Manggo. Mereka sudah tahu wilayah mana yang lagi musim dan mana yang tidak.” (General Manager).

Pada hasil wawancara di atas dapat kita lihat bahwa Del Manggo dalam memenuhi kebutuhan mangga dan alpukatnya hanya mengandalkan satu mitra untuk mengurusnya. Mitra tersebut merupakan mitra yang sejak awal bekerja sama dengan mereka. Mitra tersebut kepada peneliti tidak diberitahukan nama atau perusahaannya karena merupakan rahasia bagi Del Manggo.

B. *Key Activities* (Aktivitas Utama)

Aktivitas yang dilakukan pada Del Manggo yaitu menjual produk minuman sehat berupa minuman mangga dan alpukat. Tahap penjualan minuman merupakan bagian dari serangkaian aktivitas yang dilakukan Del Manggo. Aktivitas utama dari Del Manggo ini adalah bagaimana menjaga tersedianya buah mangga dan alpukat yang segar sehingga proses bisnis dapat terus berjalan.

“Ada orang yang mengurus *inventory management*. Ada *scheduling* pemesanan mangganya. Kalau sudah menipis mangga di Makassar maka supplier akan memesan dari Surabaya. Pengiriman mangga dari Surabaya ke Makassar biasa 4 hari. Sampai di Makassar di sortir lagi mana yang masak (sudah layak jual) dan mana yang harus di peram lagi.” (staf logistic).

“Surabaya bisa menyediakan stok mangga 2 sampai 3 bulan. Di Sulawesi stok mangga kosong hanya sekitar 2-3 bulan saja. Setelah itu ada lagi. Strateginya ada 2 jika mangga menipis, ambil dari Surabaya atau Maumere, sama fokus ke produk alpukat” (staf produksi)

Kegiatan dari proses bisnis Del Manggo yaitu menyediakan stok mangga dan alpukat, menjaga buah tersebut tetap segar, serta menjual produk minumannya. Itu sesuai urutan berdasarkan kontribusinya terhadap profit karena jika tidak ada stok mangga maka penjualan tidak bisa dilakukan” (staf produksi).

Pada hasil wawancara di atas dapat dilihat bahwa kegiatan dari usaha Del Manggo ini adalah menjaga stok mangga di gudang, menjaga kesegaran buah, serta menjual produk minumannya. Kegiatan tersebut sesuai dengan urutan terhadap pengaruhnya pada profit Del Manggo. Del Manggo telah melakukan pemetaan terhadap ketersediaan mangga dari beberapa wilayah di Indonesia. Penjadwalan pemesanan mangga juga sudah dilakukan oleh pihak logistik. Pemetaan ini sangat bermanfaat agar tidak terjadi kekosongan stok di gudang. Ketersediaan buah mangga berpengaruh sangat signifikan terhadap proses bisnis Del Manggo. Kontribusi terbesar terhadap profit perusahaan bermula dari adanya stok yang terjaga di gudang. Kegiatan ini merupakan kegiatan kunci dari Del Manggo.

C. *Key Resources* (Sumberdaya Utama)

Mangga merupakan sumber daya utama dari usaha Del Manggo. Buah mangga mutlak harus tersedia setiap hari. Jika stok buah mangga lagi menipis maka produk alpukat yang bisa menjadi solusi untuk ditawarkan kepada pelanggan. Pemenuhan stok mangga oleh pihak logistik diteruskan oleh pihak produksi. Pihak produksi bertugas untuk memastikan semua buah yang ada digudang masih segar dan baik untuk dikonsumsi oleh pelanggan.

“Mangga ada terus sepanjang tahun hanya saja kualitasnya yang beda kalau lagi musim (agak asam, tidak semanis pas lagi musim). Kuantitas dan harganya beda kalau tidak musim” (General Manager).

“Tiap hari ada produk mangga. Jika stok lagi sedikit maka penjualan produk mangga di lakukan dengan membatasi penjualannya sehingga beberapa waktu pembeli yang mencari produk mangga di atas jam 12 sudah tidak dapat. Jika produk mangga untuk hari itu sudah habis maka akan ditawarkan produk alpukat” (staf outlet).

Produk mangga yang dijual kepada pelanggan merupakan mangga yang sudah disortir kualitasnya. Jika ketersediaan stok mangga sedang menipis maka strategi yang dilakukan yaitu menawarkan produk alpukat kepada pelanggan. Strategi lain yang dilakukan adalah membatasi penjualan produk mangga hingga jam 12 siang saja. Risiko yang dapat terjadi dari strategi kedua adalah pelanggan tidak jadi membeli produk apapun. Kelebihan dari strategi kedua adalah pembeli merasa bahwa besok harus lebih cepat jika ingin membeli produk mangga tersebut.

D. Value Proposition (Proporsi Nilai)

Value proposition merupakan nilai dari Del Manggo yang ingin disampaikan kepada pelanggan. Ada dua value utama yang diterapkan oleh Del Manggo. Pertama value yang dibangun terhadap karyawan. Value yang dibangun kepada karyawan dapat dilihat melalui nilai atau budaya kerja yang diterapkan. Adapun budaya kerja yang ada yaitu berakhlak mulia, jujur, peduli, bertanggung jawab, disiplin, berintegritas. Jika semua karyawan sudah melakukan budaya tersebut maka hal tersebut dapat menjadi nilai tambah kepada pelanggan.

“Value dari Del Manggo, kenyang dengan buah. Lebih bagus mahal yang penting puas makan buah yang fresh. Jika ada yang tidak *fresh* langsung dibuang. Tidak mau menurunkan kualitas. Mau mencoba ke buah lain yang di jawa lebih murah namun belum mendapat supplier buah yang segar karena rata-rata buah yang dijual adalah buah frozen sehingga bertolak belakang dengan filosofi yang dianut Del Manggo” (General Manager).

Value kedua yaitu *value* yang dibangun untuk para pelanggan. Value tersebut dikatakan oleh general manager yaitu kenyang dengan buah yang segar. Minuman buah yang dijual oleh Del Manggo merupakan buah yang sudah disortir sehingga hanya buah segar saja yang di jual. Jika ada buah yang tidak segar maka langsung dibuang. Produk mangga segar yang dijual Del Manggo dapat dilihat pada gambar 2.



Gambar 2
Produk Mangga Segar

E. Customer Relations (Hubungan terhadap Pelanggan)

Blok bangunan hubungan pelanggan menggambarkan berbagai jenis hubungan yang dibangun perusahaan bersama segmen pelanggan yang spesifik. Sebuah perusahaan harus

menjelaskan jenis hubungan yang ingin dibangun bersama segmen pelanggan. Hubungan dapat bervariasi mulai dari yang bersifat pribadi sampai otomatis. Semua sepakat dalam bisnis bahwa merek yang tidak memiliki siklus hidup. Dengan melakukan hubungan yang baik dengan pelanggan maka perusahaan akan mengetahui permintaan pasar pada saat itu ataupun pada masa yang akan datang, dan perusahaan akan mengetahui keluhan pelanggan.

“Rangkul *customer loyal* dengan membuat konsep member. Ada diskon, memberi ucapan selamat ulang tahun sehingga *customer* merasa diperhatikan. Ada data basenya customer, ada produk baru bisa ditawarkan” (staf human resources).

Del Manggo membangun hubungan dengan pelanggannya dengan cara yaitu dengan membuat konsep member. Pelanggan yang telah membeli produk Del Manggo telah terdaftar di database mereka. Database tersebut digunakan untuk memberikan ucapan ulang tahun kepada pelanggan mereka. Ucapan selamat ulang tahun tersebut diharapkan pelanggan merasa diperhatikan oleh Del Manggo. Del Manggo juga menerapkan sistem member kepada pelanggan mereka. Pelanggan yang telah membuat kartu member mendapatkan banyak keuntungan dimana ketika ada produk baru maka yang mendapat info pertama kali adalah mereka. Pelanggan yang terdaftar menjadi member juga mendapatkan banyak promo diskon yang disediakan.

F. *Channels* (Saluran)

Channels merupakan sebuah aspek yang sangat penting yang berkaitan dengan sebuah hubungan antara perusahaan dan pelanggan untuk kelancaran proses operasional atau distribusi suatu perusahaan. *Channel* dapat menjadi ujung tombak karena melalui *channel* produk dapat diketahui oleh masyarakat luas. Banyaknya *channel* yang dapat digunakan saat ini sangat membantu sebuah produk untuk dapat cepat dan mudah dikenali oleh masyarakat luas.

“*Channel* yang diterapkan Del Manggo itu fokus ke iklan media sosial saja. Iklannya yang dilakukan melalui Instagram saja. Selain itu rating dari gojek dan grab yang sudah 4,9 jadi sangat membantu sekali. Mencari minuman maka Del Manggo berada paling atas. Belum ada rencana untuk membangun *channel* melalui fitur ads dari media sosial” (manager marketing).

Channel yang diterapkan oleh Del Manggo yaitu melalui iklan media sosial khususnya melalui Instagram. Mempercantik tampilan Instagram serta bekerja sama dengan pihak *influencer* di Instagram merupakan *channel* yang dimiliki oleh Del Manggo. *Channel* lain yang dimiliki Del Manggo adalah melalui gojek dan grab. *Rating* Del Manggo di kedua aplikasi tersebut adalah 4,9. Ketika kita mencari minuman mangga di aplikasi grab dan gojek maka dapat menemukan Del Manggo menjadi rekomendasi teratas. Kedua *channel* tersebut merupakan *channel* yang dimiliki oleh Del Manggo.

G. *Customer Segment* (Segmentasi Pelanggan)

Customer segments terkait tentang bagaimana perusahaan memilih segmen pelanggan yang paling potensial untuk dipilih. Tujuan dari memilih segmen pelanggan adalah agar kegiatan usaha yang dijalankan tepat sasaran dan sesuai dengan target konsumen yang diinginkan.

“Del Manggo menasar segmen menengah ke atas. Harga jual dari produk Del Manggo mulai dari Rp. 30.000an. Kami tidak berencana mengubah segmen pasar karena kami ingin membuat Del Manggo ini sebagai brand lokal premium yang ada di Makassar. Pertimbangannya karena valuenya memberikan makanan buah yang fresh, jika ada yang tidak fresh langsung dibuang. Kita tidak mau menurunkan kualitas untuk menurunkan harga menasar segmen yang menengah ke bawah. Kita

pernah membuat cup yang kecil tetapi sudah diberhentikan penjualannya karena secara perhitungan margin tidak masuk” (General Manager)”

Pada penjelasan wawancara diatas dapat dilihat bahwa segmen yang disasar oleh Del Manggo adalah segmen menengah ke atas. Harga jual diatas Rp.30.000 per cupnya merupakan harga jual untuk pembeli kelas menengah ke atas untuk minuman buah. Peneliti menanyakan terkait rencana untuk menurunkan harga demi menjangkau pasar yang lebih luas tetapi pihak Del Manggo tidak berpikiran ke arah itu. Faktor yang menyebabkan Del Manggo tidak mau menurunkan segmen pasarnya karena mengacu pada *value* yang mereka ingin sampaikan ke pelanggan yaitu puas dengan buah segar. *Value* tersebut membuat produk Del Manggo harus di buat premium demi menjaga kualitasnya.

H. *Cost Structure* (Struktur Biaya)

Blok selanjutnya yaitu menjelaskan *Cost structure* atau semua biaya yang dikeluarkan untuk megoperasikan model bisnis. Blok bangunan ini menjelaskan biaya terpenting yang muncul ketika mengoperasikan model bisnis tertentu. Aktivitas bisnis yang baik adalah sebuah perusahaan mempunyai gambaran biaya pengeluaran yang jelas atau sesuai dengan kegiatannya.

“Pengeluaran Del Manggo itu seperti biaya listrik bulanan, gaji, buah dan ongkos kirimnya, pembelian cup minuman, pemeliharaan buahnya. Kalau lagi ada promosi di media sosial juga bayar influencer, biaya untuk riset produk” (General Manager).

“Kalau gaji kru outlet itu tidak besar. Jadi harus biasa ada yang keluar. Kalau keluar harus di persiapkan gantinya. Jika ada karyawan baru harus ditraining dulu. Hal itu juga memakan waktu sama biaya, biasa sampai satu minggu untuk trainingnya itu” (PIC).

Biaya yang dikeluarkan oleh Del Manggo terbagi menjadi dua yaitu biaya tetap dan biaya variable. Biaya tetap merupakan biaya rutin yang dikeluarkan oleh Del Manggo. Biaya tetap tersebut terdiri dari biaya listrik, biaya bahan berupa pembelian buah dan cup minuman, biaya perawatan buah, biaya operasional logistik pengiriman buah dan gaji karyawan. Biaya variabel pada Del Manggo yaitu seperti biaya marketing (promosi media sosial), biaya training karyawan baru, biaya riset produk dan biaya pembukaan cabang baru.

I. *Revenue Stream* (Aliran Pendapatan)

Untung atau rugi pada sebuah usaha merupakan hal yang menentukan keberlanjutan usahanya. Jika terus-terusan rugi maka cepat atau lambat sebuah usaha pasti akan gulung tikar. Jika perusahaan keuntungan yang sesuai dengan ekspektasinya maka usaha tersebut akan bisa bertahan di dunia usaha. Aliran pendapatan pada sebuah usaha sangat penting untuk diketahui agar bisa dilihat apakah sebuah perusahaan mengalami kerugian atau keuntungan.

“Harga jual dari produk Del Manggo mulai dari Rp. 30.000an. Penjualan rata-rata 200 cup perhari dari 1 cabang Del Manggo. Sebelum pandemi 1 hari bisa mencapai 600 cup percabang. Produk Del Manggo itu terdiri dari jus dan buah mangga. Hpp paling besar ada pada buah sedangkan jus paling rendah. Karena hpp paling besar di mangganya” (accounting)

“Ketika produk minuman mangga habis lalu kru outlet menawarkan produk alpukat. Presentase pembelian dari buah mangga menjadi alpukat adalah sekitar 50%” (kasir).

Hasil wawancara terhadap bagian *accounting* dan kasir dapat dilihat bahwa aliran pendapatan dari Del Manggo mayoritas berasal dari penjualan produk mangga. Struktur

dari produk minuman mangga terdiri dari jus dan buah mangganya. HPP paling besar berada pada buah mangganya. Pada keadaan stok mangga menipis di gudang maka penjualan produk mangga di batasi dan pihak Del Manggo menawarkan kepada pelanggan produk dari buah alpukat. Salah satu karyawan bagian kasir menjelaskan bahwa jika presentase dari pembeli yang mau merubah pilihannya dari mangga ke alpukat adalah sekitar 50%. Presentase ini tergolong baik menurut peneliti. Pada saat ini Del Manggo mampu menjual rata-rata 200 cup perhari dari satu cabangnya sedangkan sebelum pandemi Del Manggo mampu menjual 600 cup perhari percabangnya.

Pembahasan

Penerapan *Business Model Canvas*

Hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa penerapan *business model canvas* pada Del Manggo sudah mulai dilakukan. Kesembilan blok yang ada pada *business model canvas* telah memiliki porsinya masing-masing pada usah Del Manggo. Pada blok *key partnership* Del Manggo telah bekerja sama dengan satu supplier tetap. *Supplier* tersebut telah bekerja sama sejak awal dengan Del Manggo. Pemenuhan buah mangga serta alpukat diserahkan sepenuhnya kepada pihak *supplier*. Pihak *supplier* yang nantinya akan mencarikan buah yang dibutuhkan. *Supplier* tersebut mencari stok buah dengan melakukan pemetaan terhadap musim buah yang ada di Indonesia. Tempat supplier mencari buah yaitu di Makassar, Surabaya dan Maumere. Hubungan baik telah dibentuk antara pihak Del Manggo dengan *supplier* sehingga sampai sekarang kerja sama yang mereka lakukan masih terus berlanjut. Memiliki banyak *supplier* memang baik namun memiliki satu *supplier* yang utama juga sangat perlu. Del Manggo telah memperhatikan hal tersebut sehingga proses pemenuhan buahnya bisa di kerjakan oleh *supplier*.

Pada blok *key activities* Del Manggo memiliki beberapa kegiatan. Kegiatan tersebut yaitu menjaga stok mangga di gudang, menjaga kesegaran buah, dan menjual produk minumannya. Menjaga stok mangga di gudang merupakan kegiatan yang paling besar presentasinya dalam hubungannya dengan profit perusahaan. Usaha Del Manggo memang menjual minuman buah segar dan sehat namun jika stok buah tidak tersedia maka usaha tersebut akan kesulitan. Del Manggo telah memiliki karyawan yang ditugaskan untuk menjaga stok buah terutama buah mangga agar tidak kosong di gudang. Menjaga stok berarti menjaga kelangsungan utama penjualan minuman buah tersebut. Penerapan blok *key activities* ini sudah diperhatikan oleh pihak Del Manggo untuk kelangsungan penjualan produk minuman buah mereka.

Resources pada Del Manggo ada dua yaitu buah mangga dan alpukat. Buah mangga merupakan *key resources* Del Manggo. Tersedianya buah mangga digudang berarti kegiatan usaha penjualan minuman buah mangga akan terus berjalan. Kebanyakan pelanggan yang membeli melalui aplikasi gojek atau grab serta yang datang langsung ke outlet Del Manggo adalah pelanggan yang menginginkan produk minuman mangga.

Pentingnya memiliki *value* disadari betul oleh pihak Del Manggo. Del Manggo telah memiliki budaya kerjanya sendiri. Budaya kerja tersebut menjadi *value* yang dijunjung oleh segenap karyawan. Jika semua karyawan menerapkan budaya kerja yang dilakukan maka akan berpengaruh terhadap citra Del Manggo. *Value* Del Manggo ada juga yang dibuat untuk dirasakan oleh pelanggan. *Value* yang mereka berikan yaitu kenyang dengan buah yang segar. Pihak Del Manggo lebih memilih membuat produk mereka di harga yang cukup premium karena ingin menyampaikan *value* kepada pelanggan bahwa mereka akan puas dengan produk yang mereka miliki. *Value* yang

mereka sampaikan tersebut akhirnya berdampak pada *customer segmen* (segmen pelanggan) yang disasar. Segmen pasar yang disasar oleh Del Manggo adalah menengah ke atas. Harga jual yang tergolong mahal untuk sebagian orang tidak merubah pandangan pihak Del Manggo untuk merubah segmen mereka. Harga jual produk minuman Del Manggo dimulai dengan harga Rp. 30.000an. Pihak Del Manggo pernah membuat minuman dengan cup yang lebih kecil dengan harga yang lebih murah. Minuman dengan cup yang lebih kecil tersebut ternyata tidak menguntungkan secara ekonomi untuk Del Manggo serta peminatnya juga tidak banyak. Struktur dari minuman buah Del Manggo yaitu terdiri dari jus dan buah. Hpp terbesar ada pada buahnya. Cup yang kecil berarti jusnya yang berkurang sehingga secara ekonomi tidak terlalu menguntungkan.

Penjualan produk Del Manggo menggunakan media sosial sebagai channel mereka. Media sosial tersebut yaitu melalui Instagram dan kekuatan rating dari aplikasi gojek dan grab. Promosi melalui media sosial dilakukan dengan bekerjasama dengan influencer yang ada di Makassar. Ada beberapa channel yang belum coba digunakan misalnya seperti fitur ads (promosi berbayar) dari media sosial facebook, Instagram serta tiktok. Channel ini juga bisa menjadi sarana untuk menjangkau potensi pasar yang lebih besar.

Pada blok customer relation, Del Manggo memiliki beberapa strategi dalam membangun hubungannya dengan pelanggan. Setiap penjualan Del Manggo otomatis data mereka tersimpan di database. Database tersebut digunakan dalam membangun hubungan. Salah satu cara membangun hubungannya yaitu mengucapkan selamat ulang tahun kepada pelanggan yang ada pada database mereka. Cara lain yang diterapkan Del Manggo yaitu dengan pembuatan member. Keuntungan yang mereka berikan ketika pelanggan membuat member adalah mendapatkan informasi terkait penawaran produk terbaru sebelum pelanggan non-member serta mendapatkan diskon khusus yang telah disediakan. Cara-cara tersebut diharapkan dapat merangkul loyalitas pelanggan.

Pada blok cost structure terdapat beberapa biaya yang dikeluarkan oleh pihak Del Manggo. Biaya tersebut berupa biaya tetap dan biaya variabel. Biaya tetap tersebut terdiri dari biaya listrik, biaya bahan berupa pembelian buah dan cup minuman, biaya perawatan buah, biaya operasional logistik pengiriman buah dan gaji karyawan. Biaya variabel pada Del Manggo yaitu seperti biaya marketing (promosi media sosial), biaya training karyawan baru, biaya riset produk dan biaya pembukaan cabang baru. Pada blok revenue stream pada saat ini Del Manggo mampu menjual rata-rata 200 cup perhari dari satu cabangnya sedangkan sebelum pandemi Del Manggo mampu menjual 600 cup perhari percabangnya. Pada saat buah mangga lagi menipis di gudang maka penjualan mangga akan dibatasi. Kru outlet dan kasir akan memberikan penawaran untuk beralih ke produk alpukat kepada pelanggan. Presentase dari pelanggan yang berpindah dari mangga ke alpukat jika penjualan mangga lagi dibatasi yaitu sebesar 50%.

Strategi untuk Pengembangan Del Manggo

Penerapan *business model canvas* pada Del Manggo sudah dilakukan dengan baik. Blok-blok yang ada pada business model canvas sudah ditempatkan pada tempatnya (Gambar 3). Penempatan kegiatan serta value pada blok tersebut tentu masih memiliki ruang untuk peningkatan. Blok yang ada pada business model canvas dapat peneliti kombinasikan dengan analisis swot sehingga kita dapat melihat strategi apa yang dapat ditingkatkan atau perlu di hilangkan untuk pengembangan bisnis dari Del Manggo.

Key Partners Mitra X (Rahasia Perusahaan)	Key Activities <ul style="list-style-type: none"> • menjaga stok mangga di gudang • menjaga kesegaran buah • menjual produk minuman 	Value Proposition <ul style="list-style-type: none"> • Budaya kerja perusahaan • Kenyang dengan buah yang segar 	Customer Relationship <ul style="list-style-type: none"> • Member • Diskon • Database 	Customer Segmen Menengah ke atas
	Key Resources <ul style="list-style-type: none"> • Buah Mangga • Buah Alpukat 		Channels <ul style="list-style-type: none"> • Instagram (promo dan Influencer) • Gojek dan Grab 	
Cost Structure Biaya Tetap: <ul style="list-style-type: none"> • biaya listrik • pembelian buah dan cup minuman • biaya perawatan buah • biaya operasional logistik pengiriman buah • gaji karyawan Biaya Variabel: <ul style="list-style-type: none"> • biaya marketing (promosi media sosial) • biaya training karyawan baru • biaya riset produk • biaya pembukaan cabang baru 		Revenue Stream Penjualan Minuman 200 cup perhari		

Gambar 3

Business Model Canvas Del Manggo

Blok business model canvas pada Del Manggo selanjutnya kita analisis menggunakan tabel swot. Pada tabel 3 dapat dilihat tabel hasil analisis swot peneliti.

Tabel 3. Analisis SWOT dari Business Model Canvas

Strength/ Kekuatan <ul style="list-style-type: none"> • <i>Value proposition</i> • <i>Key activities</i> • <i>Customer relationship</i> 	Weakness/ Kelemahan <ul style="list-style-type: none"> • <i>Cost Structure</i>
Opportunity/ peluang <ul style="list-style-type: none"> • <i>Key resources</i> • <i>Channels</i> • <i>Customer segment</i> • <i>Revenue stream</i> 	Threat/ Ancaman <ul style="list-style-type: none"> • <i>Key partner</i>

Sumber: diolah peneliti, 2022

Pada tabel dapat dilihat bahwa kekuatan dari Del Manggo yaitu *pada value proposition, key resources* serta *customer relationship* yang mereka miliki. *Value* yang berasal dari budaya kerja dan value yang disampaikan kepada pelanggan dapat menjadi kekuatan Del Manggo untuk bersaing di pasar. Persaingan bisnis pada saat ini yaitu berada pada kepuasan pelanggan. *Value* yang diberikan Del Manggo dapat mempengaruhi kepuasan pelanggannya. *Key activities* menjadi kekuatan pada poin kedua. Aktivitas untuk menjaga stok mangga terus ada di gudang sangat berpengaruh

terhadap pembelian. Sampai saat ini Del Manggo merespon kebutuhan pasar tersebut dengan selalu tersedianya buah mangga digudang. Poin ketiga dalam kekuatan adalah *customer relations*. *Database* yang mereka miliki sudah jelas akan sangat bermanfaat untuk kelangsungan usaha Del Manggo kedepan.

Cost structure menurut peneliti dimasukan kedalam kelemahan. Salah satu faktor yang membuat peneliti memasukan *cost structure* kedalam kelemahan adalah pembukaan cabang baru. Strategi membuka cabang yang begitu banyak bisa menjadi salah satu faktor berhentinya sebuah usaha. Pembukaan cabang yang terlalu cepat tidak baik begitu pun dengan pembukaan cabang yang terlambat. Pembukaan cabang baru hendaknya melalui riset yang panjang. Pada tahun 2019 Del Manggo memiliki empat cabang namun saat ini tinggal dua cabang saja. Kasus ini menunjukkan bahwa strategi untuk memperbanyak cabang memang baik untuk kekuatan *brand*, namun jika tidak memiliki riset yang kuat maka hanya akan menjadi beban bagi perusahaan.

Pada bagian *opportunity* terdapat empat hal yaitu *key resources*, *channel*, *customer segment*, serta *revenue stream*. Keempat hal tersebut masih punya peluang besar untuk ditingkatkan. Penambahan *resources* dengan meriset produk baru sehingga dapat membuka segmen baru untuk Del Manggo. Riset produk serta *resources* buah baru yang lebih murah bisa menjangkau segmen menengah kebawah sehingga dapat meningkatkan *revenue stream*. Ada banyak *channel* lain yang dapat di gunakan untuk memperkenalkan produknya. *Channel* tersebut dapat melalui fitur ads dari facebook, Instagram maupun tiktok. Key partner menjadi threat atau ancaman karena menurut peneliti Del Manggo hanya bermitra pada satu supplier saja. Perbedaan pendapat antara dua pihak dapat terjadi kapanpun. Penambahan supplier dapat menjadi strategi yang digunakan untuk mengantisipasi jika suatu saat nanti terjadi hal yang tidak diinginkan antara Del Manggo dengan suppliernya saat ini.

Hasil analisis swot ini dapat diterapkan terhadap blok business model canvas sehingga dapat menghasilkan strategi dalam pengembangan usaha Del Manggo. Business model canvas yang baru dapat dilihat pada gambar 4

<p>Key Partners</p> <ul style="list-style-type: none"> Mitra X (Rahasia Perusahaan) Penambahan mitra baru 	<p>Key Activities</p> <ul style="list-style-type: none"> menjaga stok mangga di gudang menjaga kesegaran buah menjual produk minuman 	<p>Value Proposition</p> <ul style="list-style-type: none"> Budaya kerja perusahaan Kenyang dengan buah yang segar 	<p>Customer Relationship</p> <ul style="list-style-type: none"> Member Diskon Database 	<p>Customer Segmen</p> <ul style="list-style-type: none"> Menengah ke atas Menengah ke bawah
<p>Key Resources</p> <ul style="list-style-type: none"> Buah Mangga Buah Alpukat Penambahan buah lain 		<p>Channels</p> <ul style="list-style-type: none"> Instagram (promo dan Influencer) Gojek dan Grab Ads Facebook ads Instagram Tiktok 		
<p>Cost Structure</p> <p>Biaya Tetap:</p> <ul style="list-style-type: none"> biaya listrik pembelian buah dan cup minuman biaya perawatan buah biaya operasional logistik pengiriman buah gaji karyawan <p>Biaya Variabel:</p> <ul style="list-style-type: none"> biaya marketing (promosi media sosial) biaya training karyawan baru biaya riset produk biaya pembukaan cabang baru (perlu riset yang matang) 			<p>Revenue Stream</p> <ul style="list-style-type: none"> Penjualan Minuman 200 cup perhari Peningkatan penjualan (harapan setelah strategi baru) 	

Gambar 4

Business Model Canvas dengan Strategi Baru

KESIMPULAN

Kesimpulan pada penelitian ini adalah:

1. *Business model canvas* sudah diterapkan dengan baik pada usaha Del Manggo. Blok *business model canvas* yang ditrapkan pada Del Manggo yaitu:
 - Del Manggo memiliki satu *key partner* yang tidak disebutkan namanya.
 - *Key activities* yang dilakukan pada usaha Del Manggo yaitu menjaga stok mangga di gudang, menjaga kesegaran buah, dan menjual produk minumannya. Kegiatan ini berurutan berdasarkan kontribusinya terhadap profit perusahaan dari yang tinggi ke rendah.
 - *Key resources* pada Del Manggo adalah buah mangga serta buah alpukat
 - *Value proposition* yang diterapkan ada dua yaitu buda kerja kepada karyawan. Kedua adalah value yang disampaikan untuk pelanggan yaitu kenyang dengan buah segar.
 - *Customer relations* yang dibangun adalah dengan membuat database, membuat sistem member dengan keunggukan seperti diskon harga serta memberi ucapan ulang tahun kepada pelanggan.
 - *Channel* dalam memperkenalkan produknya ke pasar adalah melalui promosi di Instagram dengan bekerja sama dengan *influencer* Makassar. *Channel* lainnya yaitu melalui rrating pada aplikasi gojek dan grab.
 - *Customer segment* yang disasar Del Manggo adalah segmen menengah ke atas.
 - *Cost structure* pada Del Manggo terbagi menjadi biaya tetap dan biaya variabel. Biaya tetap tersebut terdiri dari biaya listrik, biaya pembelian buah dan cup minuman, biaya perawatan buah, biaya operasional logistik pengiriman buah dan gaji karyawan. Biaya variabel pada Del Manggo yaitu seperti biaya marketing (promosi media sosial), biaya *training* karyawan baru, biaya riset produk dan biaya pembukaan cabang baru
 - *Revenue stream* Del Manggo melalui penjualan produknya. Saat ini Del Manggo mampu menjual rata-rata 200 cup percabang perharinta
2. Strategi yang dapat digunakan dalam pengembangan usaha Del Manggo adalah menambahkan beberapa aktivitas pada *business model*nya. Pada bagian *key partner*, Del Manggo perlu menambah supplier baru. Pada bagian *key resources* perlu adanya riset produk untuk buah lain yang lebih murah sehingga bisa menjangkau *customer segment* menengah ke bawah. Pada bagian *channel* dapat menambah channel lain sebagai media promosinya seperti menggunakan fitur *ads* dari facebook, Instagram serta tiktok. Pembukaan cabang baru perlu didasari riset yang kuat sehingga tidak terjadi penutupan cabang seperti yang telah terjadi.

DAFTAR PUSTAKA

- Arsi, Sulistia. (2018). Implementasi Retribusi Pelayanan Persampahan dan Kebersihan Kota Prabumulih Tahun 2017. Skripsi. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sriwijaya.
- Arsyad. (2017). Implementasi Kebijakan Retribusi Pelayanan Persampahan di Kecamatan Rappocini Kota Makassar. Skripsi. Universitas Muhammadiyah Makassar.

- Firdausy., Carunia, Mulya. (2018). Kebijakan dan Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah dalam Pembangunan Nasional. Jakarta. Buku Obor.
- Ghozali, Imam. (2010). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21. Semarang. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hertomo., Eko, Yulianto, Widhi., Nunung, Kusnadi., A, Faroby, Falatehan. (2018). Strategi Peningkatan Retribusi Sampah Rumah Tangga sebagai Sumber Pendapatan Asli Daerah Kota Bekasi. Jurnal Pembangunan Daerah (online). Vol 10 No. Khusus. Hal. 82 - 92 (<https://journal.ipb.ac.id/> diakses tanggal 11 Januari 2022).
- Jaya, I, Nengah., Made, Kembar, Sri, Budhi., A, A, I, N, Marhaeni. (2014). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penerimaan Retribusi Sampah di Kabupaten Badung. Jurnal Buletin Studi Ekonomi (online). Vol 19 No. 2. Hal. 128-136 (<https://www.neliti.com> diakses tanggal 21 Februari 2022).
- Johar, Olivia, Anggie., dan Tri, Novita, Sari, Manihuruk. (2020). Penyuluhan Peningkatan Kesadaran Hukum Masyarakat terhadap Pengelolaan Sampah di Kota Pekanbaru Menurut Peraturan Daerah Kota Pekanbaru Nomor 4 Tahun 2020 tentang Retribusi dan Kebersihan. Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat (online), Vol. 5, No. 6, Hal. 1611-1617 (<https://doi.org/10.31849/dinamisia.v5i6.8798> diakses tanggal 21 Februari 2022).
- Kota Makassar. (2011). Peraturan Daerah Kota Makassar Nomor: 11 Tahun 2011 tentang Retribusi Pelayanan Persampahan/Kebersihan. Lembar Daerah Nomor 12 Tahun 2012.
- Chodijah, Makarim. <https://pddikti.kemedikbud.go.id> diakses tanggal 26 Maret 2022.
- Narimawati, Umi., Jonahan, Sarwono., Dadang, Munandar., Marlina, Budhiningtias, Winanti. (2020). Metode Penelitian dalam Implementasi Ragam Analisis. Yogyakarta. ANDI.
- Peraturan Walikota Makassar Nomor 56 Tahun 2015 tentang Peninjauan Tarif Retribusi Pelayanan Persampahan/Kebersihan. 2015. Makassar.
- Peraturan Walikota Makassar Nomor 119 Tahun 2016 tentang Tata Cara Pemungutan Retribusi Pelayanan Persampahan/Kebersihan. 2016. Makassar.
- Pomanto, Moh, Ramdhan. (2021). Makassar Recover, Inovasi Penanggulangan Pandemi Covid-19 Kota Makassar Makassar. Sekreatariat Daerah Kota Makassar.
- Rembet, Juanda, Elia., Jantje, J, Tinangon., dan Treesje, Runtu. (2018). Analisis Efektivitas Penagihan Retribusi Persampahan dan Kontribusinya terhadap Pendapatan Asli Daerah Kota Tomohon. Jurnal Riset Akuntansi Going Concern (online). Vol. 13(4), Hal 530-536 (Diakses tanggal 20 Februari 2022).
- Rizal M. 2011. Analisis Pengelolaan Sampah Perkotaan (Studi Kasus pada Kelurahan Boya Kecamatan Benawa Kabupaten Donggala). Jurnal Smartek, Vol. 9, No. 2: 155 – 172.