
Model Bisnis Kanvas dan Strategi Pengembangan UD. Mahakarya Farm Banyuwangi

Nurul Aqila Maulidiya¹, Sefri Ton², Maghfirotul Amaniyah³, Dani Agung Wicaksono⁴, Anis Usfah Prastujati⁵

Teknologi Pengolahan Hasil Ternak, Politeknik Negeri Banyuwangi

E-mail: sefriton@poliwangi.ac.id

Article History:

Received: 03 Desember 2022

Revised: 04 Januari 2023

Accepted: 04 Januari 2023

Keywords: *Business Model Canvas, Poultry Farming, UD Mahakarya Farm, SWOT*

Abstract: *Poultry farming businesses such as UD Mahakarya Farm always have internal and external problems, so the desire to develop the business has not been achieved. UD Mahakarya Farm needs to do creative and innovative things with its business models. The purpose of this research is to determine the business model canvas and business strategy. Research methods using qualitative and quantitative. The results of the research show that business development with the Business Model Canvas is still using conventional models. The results of the SWOT analysis showed an IFAS value of 2.95 and an EFAS value of 3.12. In the SWOT analysis, there are eight alternative strategies that can be recommended for business development at UD. Mahakarya Farm.*

PENDAHULUAN

Provinsi Jawa Timur pada tahun 2018 jumlah penduduk mencapai 39.521,9 ribu jiwa, di tahun 2019 sebanyak 39,744,8 ribu jiwa dan di tahun 2020 mencapai 39.955,9 ribu jiwa (BPS, 2022). Data menunjukkan setiap tahun terjadi peningkatan jumlah penduduk. Kondisi ini akan seiring meningkatkan kebutuhan bahan pangan protein asal hewan. Bahan pangan protein yang murah yaitu telur ayam. Penyediaan telur ayam salah satunya adalah UD Mahakarya Farm Banyuwangi.

Produksi telur di UD. Mahakarya farm Banyuwangi setiap harinya dapat mencapai 2.300 kg setiap harinya. Produk telur ayam ras UD. Mahakarya Farm Banyuwangi dijual di wilayah Banyuwangi dan sekitarnya. Pengelolaan usaha peternakan ayam petelur di UD. Mahakarya Farm Banyuwangi tentu tidak terlepas dari permasalahan yang harus dihadapinya. Pemilik usaha peternakan ini berkeinginan untuk mengubah status usahanya dari UD (Usaha Dagang) menjadi CV (*Commanditaire Vennootschap*), namun beberapa permasalahan yang kerap muncul pada usaha peternakan ayam petelur adalah biaya produksi yang relatif tinggi, cuaca yang tidak menentu, harga pakan yang terus meningkat dan harga telur yang berubah-ubah. Masalah yang paling krusial di UD. Mahakarya Farm Banyuwangi yakni keterbatasan teknologi dan rendahnya SDM yang terus terjadi karena pengurangan karyawan yang disebabkan oleh besarnya pengeluaran dibandingkan pemasukan. Usaha sebagai suatu kegiatan ekonomi, tidak terlepas dari pengaruh lingkungan, yaitu faktor internal dan eksternal. Kondisi usaha UD. Mahakarya Farm perlu dibuatkan dalam bisnis model kanvas.

Kanvas model bisnis (*Business Model Canvas*) merupakan suatu konsep yang dikembangkan untuk menggambarkan hubungan pengusaha, mitra dan konsumen. Pengusaha bisa

membuat model yang kreatif dan inovatif demi mendatangkan nilai bagi stakeholder. Model bisnis menggambarkan dapat menciptakan, menerjemahkan dan menangkap nilai suatu produk secara rasional. Model bisnis juga bisa dijadikan sebagai alat untuk strategi menghadapi pesaing. Model bisnis bertujuan memudahkan pelaku bisnis dalam mengimplementasikan usaha yang sudah direncanakan (Osterwalder dan Pigneur, 2010; Ton, *et al.*, 2021). Selanjutnya UD Mahakarya Farm dapat dapat mengidentifikasi faktor internal dan eksternal demi menentukan strategi bisnis telur ayam.

Strategi pengembangan usaha bertujuan agar perusahaan dapat dan segera memperbaiki kinerja manajemen usaha. Perusahaan dapat berdaya saing dengan perusahaan lain dan tidak mengalami kemunduran. Perkembangan usaha kecil dapat dilihat melalui pertumbuhan produksi, penjualan, pendapatan dan laba. (Shanmugam dan Bhaduri, 2002). perusahaan perlu melakukan tindakan strategis demi mengembangkan usaha. Rumusan permasalahan penelitian ini yaitu (1) Bagaimana *Business Model Canvas* UD. Mahakarya Farm Banyuwangi? (2) Bagaimana strategi bisnis UD. Mahakarya Farm Banyuwangi? Tujuan penelitian meliputi (1) Mengetahui *Business Model Canvas* UD. Mahakarya Farm Banyuwangi, (2) Menganalisis strategi bisnis UD. Mahakarya Farm Banyuwangi?

LANDASAN TEORI

Usaha Peternakan Ayam Petelur

Usaha peternakan ayam petelur merupakan kegiatan usaha budi daya ternak yang menghasilkan telur. Produk telur sebagai fokus utama yang dijalankan perusahaan, peternakan rakyat yang dilakukan secara teratur dan berkelanjutan di suatu tempat. Telur sangat digemari masyarakat, sebagai sumber protein dan sebagai bahan baku pembuatan aneka ragam olahan makanan. Telur menjadi pilihan utama masyarakat sebagai sumber protein karena mudah didapat di pasar dengan harga yang murah. Data rata-rata konsumsi telur ayam ras perkapita seminggu di Banyuwangi tahun 2021 sebanyak 1,775kg dengan Rata-rata pengeluaran sebanyak 2533 Rupiah/Kapita/Minggu. (BPS, 2021). Usaha peternakan ayam petelur ini dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat (Putri *et al.*, 2017).

Strategi Pengembangan Usaha

Strategi merupakan suatu kegiatan yang dilakukan setiap perusahaan guna menjalankan usahanya dari segi teknik maupun pelaksanaan berbeda dari pesaingnya (Yunus, 2016). Strategi sangat penting dilakukan untuk tujuan jangka panjang. Strategi bisa dicapai dengan suatu rencana dan aktifitas yang kreatif dan inovatif (Muhyi, *et al* 2016). Tujuan strategi pengembangan usaha yakni untuk mengoptimalkan nilai tambah pendapatan perusahaan. Perusahaan menyusun perencanaan dan harus mampu menyelesaikan masalah yang terjadi baik internal maupun eksternal (Effendi *et al.*, 2017). Strategi dapat dilakukan dengan menggunakan analisis SWOT. Analisis SWOT adalah alat identifikasi faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Tahapan lain dalam menggunakan analisis SWOT dapat dibantu dengan beberapa matriks yaitu matriks IFAS, matriks EFAS, matriks IE dan matriks SWOT (Rangkuti, 2016).

Kanvas Model Bisnis (*Business Model Canvas*)

Model bisnis menjelaskan dasar-dasar bagaimana bisnis dibuat, disampaikan, dan bagaimana mencapai nilai. Osterwalder dan Pigneur (2010), membuat sebuah pendekatan model kanvas yaitu “*nine building blocks*” yang memudahkan bagi para pebisnis untuk membangun dan mengembangkan perusahaan. *Nine building blocks* terdiri dari: *value propositions* (proposisi nilai),

customer segments (segmen pelanggan), *customer relationships* (hubungan pelanggan), *channels* (saluran), *key resources* (sumber kunci), *key activities* (aktivitas kunci), *key partnerships* (kemitraan kunci), *cost structures* (struktur biaya), dan *revenue streams* (aliran pendapatan). *Business Model Canvas* pada Gambar 1.

<i>Key Partnerships</i> (Kemitraan Kunci)	<i>Key Activities</i> (Kegiatan Inti)	<i>Value Propositions</i> (Proposisi Nilai)	<i>Customer Relationships</i> (Hubungan dengan Pelanggan)	<i>Customer Segments</i> (Segmen Pelanggan)
	<i>Key Resources</i> (Sumber Daya Kunci)		<i>Channel</i> (Jaringan)	
<i>Cost Structure</i> (Struktur Biaya)			<i>Revenue Streams</i> (Aliran Dana)	

Gambar 1. *Business Model Canvas* (BMC)

Sumber: PPM Manajemen, 2012

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini yaitu kualitatif dan kuantitatif. Data penelitian terdiri dari data primer dan sekunder. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara responden dan studi literatur. Subjek penelitian yaitu manajer perusahaan, pelanggan, karyawan, dan dinas terkait. Metode *Business Model Canvas* digunakan dalam mengembangkan model bisnis dan analisis SWOT untuk mengembangkan bisnis peternakan ayam petelur.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil observasi dan wawancara dengan manajer UD. Mahakarya Farm Desa Sarimulyo Kecamatan Cluring dideskripsikan dalam sembilan blok kanvas model bisnis.

Customer Segments (segmen pelanggan)

Telur sebagai kebutuhan pokok dan tidak tersegmentasi khusus atau pelanggan *mass market*. Secara umum UD. Mahakarya Farm memiliki empat segmentasi pelanggan yaitu rumah tangga, toko sembako, pemilik usaha kue/kuliner, dan agen grosir telur. Konsumen UD Mahakarya Farm tersebar di Banyuwangi. Telur yang diproduksi dan didistribusikan UD. Mahakarya Farm dibagi menjadi tiga yaitu telur utuh, telur retak dan telur pecah.

Value Proposition (proposisi nilai)

UD Mahakarya Farm memberikan nilai kepada konsumen, yaitu: akses ke lokasi yang mudah, konsumen dapat memilih telur sesuai dengan kebutuhan, dan memberikan THR kepada pelanggan. Lokasi UD. Mahakarya Farm tidak jauh dengan jalan raya dan akses jalan beraspal,

sehingga memudahkan pelanggan dalam menuju lokasi. UD. Mahakarya Farm sudah memilah telur (mengkategorikan kualitas telur) sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Pelanggan yang hendak membeli akan lebih menghemat waktu. Pelanggan dan karyawan UD Mahakarya Farm akan diberikan bingkisan khusus hari raya atau bingkisan THR. Bingkisan THR tersebut dibagikan kepada pelanggan setia UD. Mahakarya Farm dan karyawan, sebagai bentuk terimakasih. Menurut Faisol (2014) memberi hadiah kepada konsumen akan berdampak positif bagi perusahaan, terutama pengambilan keputusan dalam membeli produk.

<i>Key Partnership</i> (kemitraan kunci): - PT. Sreeya Sewu Indonesia tbk, sebagai <i>supplier</i> DOC dan pakan ternak - PT. Medion Medika Bhakti, distributor vaksin	<i>Key Activities</i> (aktivitas kunci): - Pemeliharaan DOC - Pembesaran ayam petelur - Produksi telur - Pemasaran telur	<i>Value Propotion</i> (proposisi nilai): - Lokasi mudah diakses - Pemilihan telur sesuai dengan kebutuhan pelanggan - Pemberian THR	<i>Customer Reletionship</i> (hubungan pelanggan): - <i>Whatsapp</i> dan telepon - Pelayanan ramah - Utamakan kenyamanan konsumen	<i>Customer Segmentacion</i> (segmen pelanggan) - Rumah tangga - Toko sembako ecer - Pemilik usaha kue/kuliner - Agen sembako
	<i>Key Resources</i> (sumber kunci): - SDM - Manajemen ternak dan kandang - Sumber daya fisik - Sumber daya finansial		<i>Channels</i> (saluran) : - Penjualan langsung - Distribusi dengan pengambilan langsung dan jasa antar - Peti kosong depan toko	
<i>Cost Structur</i> (struktur biaya): - Biaya tetap - Biaya variabel		<i>Revenue Streams</i> (aliran pendapatan): - Penjualan telur - Penjualan ayam afkir - Penjualan kotoran ayam - Kegiatan anak sekolah dan mahasiswa		

Gambar 2. *Business Model Canvas* UD Maha Karya Farm

Channel (saluran)

UD. Mahakarya Farm memiliki 4 poin *channels*, yaitu: penjualan lansung di lokasi usaha, peletakan peti telur di depan toko, distribusi dengan pengambilan langsung dan jasa antar. Penggunaan jasa antar dilakukan ketika pelanggan melakukan minimal pembelian sebanyak 30 peti telur. Setiap peti berisi telur sebanyak 15 kilogram. Peletakan peti telur di depan tempat usaha bertujuan agar memudahkan masyarakat atau konsumen untuk mengetahui bahwa di UD. Mahakarya Farm berjualan telur.

Customer Relationship (hubungan pelanggan)

UD. Mahakarya Farm menggunakan media whatsapp dan telepon biasa untuk berkomunikasi

dengan pelanggan. Pembeli yang telah berlangganan di UD. Mahakarya Farm selalu mendapat informasi mengenai stok dan info harga telur melalui telepon ataupun whatsapp. Pelanggan dapat melakukan konsultasi atau service ke manajer secara personal baik secara langsung ataupun melalui telepon dan whatsapp. Manajer atau karyawan UD Mahakarya Farm dalam berkomunikasi selalu ramah dan mengutamakan kenyamanan konsumen. Pelayanan ramah tersebut berlaku untuk seluruh pekerja di UD. Mahakarya Farm, baik itu karyawan maupun manajer UD. Mahakarya Farm. Menjaga hubungan baik dengan pelanggan dapat menghemat biaya daripada mencari pelanggan baru. Selain itu menjaga hubungan baik dengan dapat menciptakan kepuasan bagi pelanggan (Haryono, 2010).

Revenue Stream (aliran pendapatan)

Revenue stream atau aliran dana yang didapatkan sebagai sumber pendapatan usaha UD. Mahakarya Farm, yaitu: penjualan telur, penjualan limbah kotoran ayam, penjualan ayam afkir, dan kegiatan kunjungan anak sekolah dan mahasiswa. Penjualan telur merupakan sumber pendapatan utama UD. Mahakarya Farm. Penjualan telur berkisar 1.500 - 1.700 kilogram per hari. Harga telur saat penelitian Rp. 25.000 per kilogram. Penjualan kotoran dan ayam afkir dilakukan setiap satu periode ayam umur 85 - 100 minggu.

Key Activities (aktivitas kunci)

Key activities (kegiatan utama) dari peternakan ayam petelur UD. Mahakarya Farm, yaitu: (1) Pemeliharaan Day Old Chicken (DOC) starter, (2) Pembesaran Ayam Petelur, (3) Produksi Telur, (4) Pemasaran telur ayam. Ayam petelur di UD. Mahakarya farm merupakan DOC yang diambil dari PT. Sreeya Sewu Indonesia Tbk. DOC akan diberi vaksin dan antibiotik dan dipelihara. Ayam yang sudah memasuki umur minggu kelima (fase pembesaran) dimasukkan dalam kandang susun. Ayam yang sudah berumur delapan belas minggu akan mulai menghasilkan telur (fase produksi telur). Ayam petelur dapat memproduksi satu butir telur dalam kurun waktu 24 – 28 jam setiap harinya.

Penjualan ayam petelur menjadi kunci utama sumber pendapatan. Penjualan telur ayam harus bisa dilakukan setiap hari. Hal ini juga menyangkut kualitas telur yang mudah rusak dan mudah pecah. Transaksi jual beli telur dilakukan langsung di UD. Mahakarya Farm pada bagian pemasaran.

Key Partnership (kemitraan kunci)

Key partnership merupakan jaringan pemasok bahan baku dan penunjang usaha membutuhkan mitra usaha. Mitra usaha akan mensuplay atau memenuhi semua kebutuhan. Bahan baku utama pada UD. Mahakarya Farm sebagai usaha ayam petelur merupakan DOC. UD. Mahakarya Farm memerlukan suplayer DOC guna menjalankan usaha. UD Mahakarya Farm mengambil DOC dan makanan ayam (pakan ayam) berasal dari PT. Sreeya Sewu Indonesia Tbk. Sedangkan kebutuhan vaksin dan antibiotik untuk ayam, UD. Mahakarya Farm bermitra dengan PT. Medion Medhika Bakti. *Key partnership* yang dilakukan oleh suatu usaha akan sangat membantu kelancaran usaha atau pengembangan usaha (Rizky, 2018)

Key Resources (sumber kunci)

Key resources adalah asset yang dimiliki oleh perusahaan. UD. Mahakarya memiliki *key resources* berupa Sumber Daya Manusia (SDM) dan sumber daya fisik (Rizky, 2018). Sumber daya manusia yang saat ini dimiliki UD. Mahakarya Farm berjumlah 24 orang karyawan.

Karyawan ini terbagi dalam struktur organisasi. Sumber daya fisik yaitu ayam ras petelur, sarana dan prasarana pemeliharaan ayam dan sarana prasarana distribusi telur. *Key resources* UD Mahakarya Farm berupa SDM direkrut dari masyarakat sekitar lokasi usaha.

Cost Structure (struktur biaya)

Cost structure dalam usaha peternakan ayam petelur UD. Mahakarya Farm yaitu biaya tetap dan biaya variabel. Biaya tetap yaitu semua pengeluaran setiap bulan untuk menjalankan usaha. Sedangkan biaya variabel yang dikeluarkan setiap bulan untuk menjalankan usaha. Besaran biaya variabel dapat berubah-ubah. Semua biaya UD Mahakarya Farm yang dikeluarkan demi memenuhi kebutuhan produksi telur seperti biaya DOC, biaya pakan ternak dan biaya vaksin.

Analisis SWOT UD. Mahakarya Farm

Analisis SWOT bertujuan untuk menentukan faktor internal dan eksternal, ditujukan pada tabel 1 dan tabel 2. Hasil faktor strategi internal memiliki skor matriks sebesar 2,954. Total skor tersebut menandakan bahwa perusahaan di UD. Mahakarya Farm dalam keadaan tumbuh dan dibangun.

Tabel 1 Identifikasi Faktor Internal UD Maha Karya Farm Banyuwangi

Faktor Internal	Bobot	Rangking	Skor
Kekuatan (<i>Streghht</i>)			
a. Memiliki legalitas usaha/ijin usaha	0.16	4	0.66
b. Menerapkan manajemen kandang dan pemeliharaan yang baik	0.14	4	0.56
c. Penanganan telur yang baik	0.13	4	0.50
d. Menggunakan <i>Day Old Chicken</i> (DOC) dan pakan ternak yang unggulan	0.11	3	0.33
Total Faktor Kekuatan	0.54		2.05
Kelemahan (<i>Weakness</i>)			
e. Tenaga kerja bidang peternakan sangat kurang	0.12	1	0.12
f. Sistem pembukuan keuangan belum rapi	0.10	3	0.31
g. Keterbatasan modal usaha	0.13	2	0.27
h. Produk telur mudah pecah dan rusak	0.11	2	0.22
Total Faktor Kelemahan	0.46		0.91
Jumlah	1.00		2.95

Hasil faktor eksternal mempunyai skor matriks EFAS sebesar 3,12. Skor ini menunjukkan usaha masih ada peluang yang dapat dimanfaatkan untuk mendapatkan keuntungan.

Tabel 2 Identifikasi Faktor Eksternal UD Maha Karya Farm Banyuwangi

Faktor Eksternal	Bobot	Rangking	Skor
Peluang (<i>Opportunity</i>)			
a. Kesadaran masyarakat mengkonsumsi protein	0.17	4	0.69
b. Sektor peternakan yang tetap bertahan dalam keadaan krisis	0.14	3	0.43
c. Munculnya usaha skala mikro baru yang menggunakan bahan baku telur	0.15	4	0.61
d. Lokasi usaha yang strategis	0.16	4	0.65

Total Faktor Peluang	0.63	2.39	
<i>Ancaman (Threat)</i>			
e. Harga pakan yang selalu naik	0.14	2	0.29
f. Harga jual telur sangat fluktuatif	0.13	2	0.27
g. Iklim dan cuaca yang berubah-ubah dan tidak menentu	0.09	2	0.18
Total Faktor Ancaman	0.37	0.74	
Jumlah	1.00	3.12	

Berdasarkan hasil analisis matriks IFAS dan EFAS maka UD Mahakarya Farm perlu melakukan beberapa strategi untuk dapat meningkatkan pendapatan dan mengembangkan usaha. Rumusan strategi yang dapat dilakukan UD Mahakarya Farm tersaji pada pada tabel 3.

Tabel 3. Rumusan Strategi Berdasarkan matriks Ifas dan Efas UD Maha Karya Farm

	Kekuatan (<i>Streight</i>)	Kelemahan (<i>Weakness</i>)
IFAS	1. Memiliki legalitas usaha/ijin usaha 2. Menerapkan manajemen kandang dan pemeliharaan yang baik 3. Penanganan telur yang baik 4. Menggunakan DOC dan pakan ternak yang unggulan	1. Tenaga kerja bidang peternakan sangat kurang 2. Sistem pembukuan keuangan belum rapi 3. Keterbatasan modal usaha 4. Produk telur mudah pecah dan rusak
EFAS		
<i>Peluang (Opportunity)</i>	<i>Strategi S-O</i>	<i>Strategi W-O</i>
1. Kesadaran masyarakat mengkonsumsi protein 2. Sektor peternakan yang tetap bertahan dalam keadaan krisis 3. Munculnya usaha skala mikro baru yang menggunakan bahan baku telur 4. Lokasi usaha yang strategis	1. UD dapat meningkatkan volume produksi dan meningkatkan pangsa pasar 2. UD dapat melakukan promosi guna memperluas pangsa pasar	1. UD dapat melakukan kegiatan pelatihan kepada karyawan untuk meningkatkan kinerja 2. UD dapat menggunakan pengemasan produk yang tepat
<i>Ancaman (Threat)</i>	<i>Strategi S-T</i>	<i>Strategi W-T</i>
1. Harga pakan yang selalu naik 2. Harga jual telur sangat fluktuatif 3. Iklim dan cuaca yang berubah-ubah dan tidak menentu	1. UD dapat Menyetok bahan baku terutama pakan dengan modal yang ada untuk menghindari fluktuasi harga 2. UD perlu meningkatkan manajemen kandang dalam penanganan iklim dan cuaca pada ternak	1. UD perlu melakukan perbaikan sistem pencatatan keuangan agar lebih rapi dan efisien. 2. UD perlu mempertahankan penanganan dan pelayanan telur yang baik.

Simpulan

Kondisi *Business Model Canvas* UD. Mahakarya Farm saat ini mempunyai model bisnisnya masih sangat konvensional, namun masih bisa dioptimalkan. Hasil identifikasi faktor internal dan eksternal UD Mahakarya Farm diperoleh delapan strategi alternatif yang dapat dilakukan untuk mengembangkan usaha peternakan ayam petelur ini.

DAFTAR REFERENSI

- Badan Pusat Statistik. (2022). Statistik Penduduk Jawa Timur 2021.
- Badan Pusat Statistik. (2022). Rata-rata Konsumsi Perkapita Seminggu Menurut Kelompok Telur dan Susu Per Kabupaten/kota (Satuan Komoditas), 2021.
- Effendi, U., Astuti, R., & Melati, D. C. (2017). Strategi Pengembangan Usaha Cokelat Menggunakan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) dan Multi Attribute Utility Theory (MAUT) di Kampung Coklat, Blitar. *Industria: Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri*, 6(1), 31-40.
- Faesol, A. (2013). Efektivitas diskon dan hadiah sebagai sarana promosi penjualan untuk menarik niat beli konsumen pada bumbu magic lezat. *Manajemen Bisnis*, 3(1).
- Haryono, T. (2010). Pentingnya menjaga dan meningkatkan hubungan baik dengan konsumen dalam masa krisis. *JEJAK: Jurnal Ekonomi Dan Kebijakan*, 3(1).
- Manajemen, P. P. M. (2012). *Business Model Canvas*. Penerbit PPM. Jakarta.
- Muhyi, D. H. A., Muttaqin, Z., & Healthy Nirmalasari, M. B. A. (2016). *HR PLAN & STRATEGY: Strategi Jitu Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Raih Asa Sukses.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers* (Vol. 1). John Wiley & Sons.
- Putri, B. R. T., Sukanata, I. W., & Partama, I. B. G. (2017). Kelayakan Usaha Peternakan Ayam Ras Petelur. *Denpasar: Fakultas Peternakan Universitas Udayana*.
- Rangkuti, F. (2016). Teknik Membedakan Kasus Bisnis Analisis SWOT. *Jakarta: PT Gramedia*.
- Rizky Dwi R. P. H, Parquinda L., Purwanti L *et al.* (2018). Pengembangan Key Resources dan Key Partnership dalam Aktivitas Bisnis Industri Kreatif UKM Garuda Jaya Malang. *Cakrawala (Jurnal Litbang Kebijakan)*, 12(1) 107 – 117
- Shanmugam, K. R., & Bhaduri, S. N. (2002). Size, age and firm growth in the Indian manufacturing sector. *Applied Economics Letters*, 9(9), 607-613.
- Ton, S., Agung, D., & Bahri, S. (2021, November). Pengembangan Daging Bekamal Sebagai Produk Olahan Lokal Banyuwangi Melalui Pendekatan Bisnis Model Kanvas. In *Prosiding Seminar Nasional Terapan Riset Inovatif (SENTRINOV)* (Vol. 7, No. 2, pp. 354-361).
- Yunus, E. (2016). *Manajemen strategis*.