

Strategi UMKM Bertahan dan Berkembang di Era New Normal berbasis Model Bisnis Canvas (kasus UMKM Gethuk Take, Kecamatan Tawangmangu Kabupaten Karanganyar)

Heru Irianto¹⁾, Rhina Uchyani Fajarningsih²⁾, If Bambang Sulistyono³⁾,
Yayan Suherlan⁴⁾, Ratna Endah Santoso⁵⁾, Sayid Mataram⁶⁾, Nidyah Widyamurti⁷⁾
Peer Group Pusat Studi Pendampingan Koperasi dan UMKM LPPM
Universitas Sebelas Maret¹
Email : heruirianto@staff.uns.ac.id¹

Abstrak

UMKM di Indonesia mampu berkontribusi menyumbang Produk Domestik Bruto maupun penyerapan tenaga kerja dalam berbagai kondisi perekonomian bangsa. Namun, pandemi Covid 19 memberikan dampak yang cukup signifikan pada UMKM karena daya beli masyarakat menurun sebagai akibat lesunya perekonomian dan banyaknya pengangguran. Tujuan penelitian ini adalah mengkaji fenomena ditengah banyaknya UMKM mengalami penurunan omset dan kebangkrutan, masih ada UMKM yang bertahan dan berkembang ditengah-tengah serangan Covid 19” bahkan bertahan pada tatanan kehidupan baru (new normal) untuk dijadikan motivasi UMKM lain ditengah tatanan kehidupan baru tersebut. Guna kajian tersebut peneliti melakukan kajian pada salah satu UMKM olahan pangan yang mampu bertahan meskipun terdampak covid 19, yaitu UMKM Gethuk Take berada di wilayah Kecamatan Tawangmangu Kabupaten Karanganyar. Penelitian merupakan penelitian kualitatif, dengan metode analisis menggunakan bisnis model canvas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dampak pandemi Covid 19 secara telah menurunkan omset penjualannya karena basis konsumennya adalah para wisatawan, namun meski demikian UMKM Gethuk Take masih bisa bertahan dengan berbagai tindakan penyesuaian sebagai berikut : 1. Strategi inovasi produk dan pasar yang merupakan kunci keberhasilan untuk bertahan dan berkembang dalam masa pandemi seyogyanya tetap dilakukan dalam kondisi apapun, karena inovasi diharapkan akan menarik perhatian kepada konsumen yang loyal maupun calon konsumen baru. 2. Selain itu model bisnis berbasis digital dalam pemasaran dan keuangan sebaiknya secara gradual dijalankan agar bisnis dapat dilakukan dengan baik, tetap sehat pelakunya dan usaha terus dapat berkembang di era digitalisasi yang semakin cepat mendorong perubahan-perubahan perilaku konsumen.

Kata Kunci : Covid 19, Model Bisnis Canvas, UMKM Gethuk Take.

Abstract

MSMEs in Indonesia contribute to gross domestic product and employment in various conditions of the nation's economy. However, the COVID-19 pandemic has significantly impacted MSMEs because people's purchasing power is decreasing due to the sluggish economy and high unemployment rate. This research examined the phenomenon of MSMEs that can survive and thrive amid the COVID-19 pandemic when many have experienced decreased turnover and bankruptcy. Some MSMEs can even secure their businesses in the new normal. This phenomenon can be used as an example to motivate other MSMEs to survive in the new normal. Therefore, the researchers studied one food processing MSME that survives despite being affected by COVID-19, namely the Gethuk Take MSME located in Tawangmangu District, Karanganyar Regency. This qualitative research used the business model canvas as the analysis method. The results showed that the impact of the COVID-19 pandemic had reduced Gethuk Take's sales turnover because its consumer base is tourists. However, Gethuk Take MSME managed to survive with various adjustment actions, including (1) product and market innovation strategies. Innovation must be carried out under any conditions to survive and thrive during a pandemic, particularly to attract consumers' attention, both loyal and potential new consumers. (2) The development of digital-based business models in marketing and finance should be gradually done so businesses can still run well. Business actors need to do this in the digital era because the rapid development of technology encourages changes in consumer behavior.

Keywords: COVID-19, Business Model Canvas, Gethuk Take MSME.

Irianto dkk, 2023

1. PENDAHULUAN

Tidak bisa dipungkiri lagi bahwa Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) di Indonesia telah menjadi katup pengaman bangsa dan negara waktu terjadi krisis ekonomi 1997/1998 maupun krisis 2008. Bahkan pada krisis ekonomi 1997/1998 banyak usaha besar bangkrut gulung tikar, namun UMKM malah berkembang utamanya yang berorientasi ekspor tetapi sekaligus menggunakan bahan baku lokal. Pada krisis 2008 meski ikut tergoncang namun tidak berdampak banyak. Goncangan maupun ambruknya UMKM di Indonesia tentu akan berdampak panjang bagi perekonomian Indonesia. Hal ini terjadi karena data menunjukkan bahwa UMKM menyumbang Rp8.400 triliun terhadap Produk Domestik Bruto (PDB). Angka tersebut setara dengan 60% dari Rp14.000 triliun PDB Indonesia di 2018, dengan serapan tenaga kerja berhasil menyerap 121 juta tenaga kerja. Angka tersebut sekitar 96% dari serapan tenaga kerja Indonesia di 2018 (Hartomo, 2019). Kondisi demikian tentu menjadi perhatian tersendiri dari pemerintah negara kesatuan Republik Indonesia.

Kondisi UMKM yang sering menjadi pengaman pada masa krisis berbanding terbalik ketika terjadi pandemic Covid 19. Pandemi Covid 19 pertama kali menyerang kota Wuhan di China di akhir tahun 2019, dan terus menyebar ke berbagai belahan dunia tanpa mengenal negara maju atau berkembang termasuk ke Indonesia. Pandemi Covid 19 tidak saja menyerang sebagai penyakit yang mematikan dan mudah menular, namun juga telah merusak tatanan kehidupan secara sosial dan ekonomi. Adanya Covid 19 yang belum ada obat atau vaksinnya membuat orang harus menjaga jarak, sering mencuci tangan dan memakai masker untuk mencegah penularannya, suatu hal yang relatif tidak gampang diterapkan oleh masyarakat Indonesia yang bersifat komunal. Sifat pandemi yang mudah menular ini berakibat munculnya kebijakan pembatasan berkumpul masyarakat dan mengharuskan belajar dan bekerja dari rumah. Kebijakan ini tentu bertujuan baik guna menjaga kesehatan masyarakat, namun demikian ternyata berdampak secara ekonomi. Kebijakan ini berdampak pada semakin banyaknya usaha yang menurun dan bangkrut karena tidak bisa menghasilkan tingkat produksi yang seharusnya. Memburuknya kondisi usaha berdampak banyaknya PHK (pemutusan hubungan kerja) yang pada gilirannya berdampak pada menurunnya daya beli masyarakat. Banyaknya PHK dan menurunnya daya beli masyarakat berdampak pada menurunnya omset UMKM sebagai efek domino, sehingga UMKM juga banyak yang bangkrut meski ada yang mampu bertahan dan bahkan berkembang, maupun muncul UMKM baru yang berkembang.

Dampak pandemi covid 19 kepada UMKM beragam yaitu banyak yang bangkrut namun ada saja yang mampu bertahan dan bahkan berkembang. Melihat kondisi yang demikian maka pada penelitian ini dirumuskan permasalahan yang dikaji adalah bagaimanakah UMKM yang tumbuh dan berkembang pada masa era pandemi ini dengan menganalisis berbasis bisnis canvas yang UMKM terapkan khususnya UMKM yang bergerak dibidang pengolahan pangan, yang dalam penelitian ini dikaji UMKM Gethuk Take yang berada di wilayah Kecamatan Tawangmangu Karanganyar.

2. BAHAN DAN METODE

Penelitian ini dirancang dengan pendekatan kualitatif dengan menggunakan sumber referensi dari literatur maupun kajian lapang pada salah satu diantara UMKM yang dirasa masih bertahan dan berkembang di Kabupaten Karanganyar. UMKM yang dipilih sebagai kasus dalam penelitian ini yaitu UMKM Gethuk Take di Kecamatan Tawangmangu Kabupaten Karanganyar, dimana UMKM ini masih bertahan dan bahkan berkembang meski kunjungan wisata pada saat covid 19 mewabah sepi dan bahkan tutup karena pariwisata salah satu sektor yang ditutup aktivitasnya. Sesuai dengan metode kualitatif maka dalam penelitian ini digunakan metode triangulasi sumber. Analisis data dilakukan melalui metode diskriptif, dan untuk menganalisis keberadaan usaha digunakan dengan model Bisnis canvas (BMC). Model bisnis digunakan untuk menggambarkan suatu strategi guna menciptakan nilai maupun penyampaian nilai tersebut bagi pelanggan (Freudenreich et al., 2020) sehingga perusahaan dapat menghasilkan pendapatan dari penciptaan nilai tersebut (Noor, 2020). Dipilihnya analisis bisnis model Canvas (BMC) karena model ini mudah digunakan, relevan, dan mudah dimengerti secara intuitif tanpa bermaksud menyederhanakan fungsi perusahaan yang

Irianto dkk, 2023

sangat kompleks (Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Smith, 2010) (Mahdi & Baga, 2018) (Hanik, U., & Mas'ud, 2019).

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini diuraikan dengan sistematis sebagai berikut, dibagian awal dikaji terkait dengan profil UMKM Gethuk Take, kemudian bagian ke dua analisis keberadaan usaha dengan model bisnis canvas.

a. Profil UMKM Gethuk Take

Gethuk adalah makanan rakyat di pedesaan Jawa yang terbuat dari singkong yang telah dimasak, yang kemudian dijojoh supaya lembut dan kemudian dibentuk sesuai keinginan pembuatnya mau dibuat seperti apa, namun biasanya persegi, dan nanti jika mau disajikan tinggal diiris-iris sesuai kebutuhan. Gethuk Take adalah nama / brand produk yang dibangun dan diwujudkan dalam aneka produk olahan singkong dari dusun Ngunut desa Tawangmangu kecamatan Tawangmangu Kabupaten Karanganyar. Kata Take sebenarnya berasal dari kata Taka dari bahasa Jepang, yang biasa digunakan sebagai nama di Jepang. Nama Taka ini adalah nama salah satu anak pemilik Gethuk Take yaitu Pak Edi Susanto yang pernah merantau sebagai TKI di Jepang. Agar lebih sesuai pasar maka kata Taka dirubah menjadi Take, maka jadilah Gethuk Take.



Gambar1. Outlet dan produk UMKM Getuk Take

Usaha Gethuk Take mulai berdiri pada tahun 2016 dengan andalan produknya berupa gethuk aneka rasa, dan hanya menggunakan singkong jarak towo sebagai bahan baku utamanya. Proses produksi gethuk masih dilakukan secara tradisional dengan masih banyak menggunakan tenaga kerja dari para tetangga dengan pasar sasaran awal adalah para wisatawan yang berkunjung di tempat-tempat wisata sekitar tawangmangu yang mulai berkembang di tahun-tahun 2016 tersebut.

Pada saat ini produksi UMKM Gethuk Take tidak hanya gethuk, namun sudah beranekaragam, diantaranya kecipring, gemblong, sawut dan lain-lain. Usaha ini kini telah mempunyai tenaga kerja 29 orang termasuk pemilik dan keluarganya yang berjumlah 4 orang, yaitu Pak Edi Susanto dan Isteri dan orang tua istri pak Edi. Perkiraan omset saat penelitian antara 35 – 40 juta perbulan. Selain dipasarkan di daerah wisata Tawangmangu dan kabupaten Karanganyar, saat ini pasar Gethuk Take telah merambah kota Solo, Ponorogo, Sukoharjo, Yogyakarta, bahkan pernah kirim ke Hongkong dan Macau.

b. Analisis Usaha dengan model Bisnis Canvas

Model Bisnis Canvas terdiri dari sembilan komponen dalam BMC yang mencakup dari *customer segment*, *value proposition*, *channel*, *customer relationship*, *revenue stream*, *key resources*, *key*

Irianto dkk, 2023

activities, key partnership dan *cost structure* (Hanik, U., & Mas'ud, 2019), yang diterapkan di UMKM Gethuk Take sebagai berikut :

1) *Segmen Pelanggan*

UMKM Gethuk Take menentukan segmen pelanggannya adalah untuk semua kalangan, tua muda, anak-anak, remaja, pemuda dan dewasa dengan berbagai tingkat pendidikan dan pendapatan. Meski demikian bukan berarti Gethuk Take tetap memberikan tampilan yang berkelas dan rasa yang utama, namun dengan harga yang terjangkau, rasa klasik maupun kekinian membuat produk olahan singkong ini bisa diterima pasar dengan cukup baik dan bahkan bisa bertahan pada masa pandemi covid 19 dan era kenormalan baru. Masa pandemi dirasa masih yang paling sulit untuk usaha olahan singkong ini, namun demikian usaha ini mampu bertahan karena menargetkan semua segmen ditinjau dari sisi umur, harga dan rasa. Ini artinya UMKM Gethuk Take mengabaikan perbedaan segmen pasar dan memenuhi keseluruhan pasar dengan satu tawaran. Strategi ini lebih difokuskan kepada kebutuhan konsumen pada umumnya daripada yang lain atau *mass marketing* (Widjaya, 2017). Meski demikian karena sasaran semua segmen maka perlu "agak repot" dalam produksinya, namun strategi ini terbukti sebagai penyelamat.

2) *Value Proporsition*

Prod(Śledzik, 2017)uk gethuk sebagai produk utama Gethuk Take diproduksi dan dipasarkan guna memenuhi kebutuhan konsumen sasarannya akan snack yang enak, sedikit agak berat namun nyaman dimakan pada segala waktu, maka gethuk yang diproduksi dibuat bulat dan tidak membuat kenyang jika hanya makan satu buah, namun sudah bisa digunakan sebagai penunda rasa lapar. Kekuatan sebagai sebuah produk tersebut masih ditambah dengan variasi aneka rasa yang meliputi original, coklat, keju dan lain-lain. Variasi rasa ini diharapkan mampu memenuhi segmen segala usia. Hal yang dilakukan UMKM Gethuk take yang melakukan inovasi produk ini karena sesuai pendapat Śledzik (2017) usaha berinovasi mempunyai posisi kompetitif di pasar, dan hasil inovasi akan menghasilkan level tinggi dalam penjualan, keuntungan, cash flow, dan lain-lain.

3) *Channel*

Distribusi merupakan langkah penting agar produk bisa sampai ke tangan konsumen secara tepat waktu, tepat jumlah dan harga (Heryanto, 2015). Dalam hal distribusi produk ini UKM Gethuk Take pada awalnya memilih dengan membuka toko milik sendiri di tempat produksinya, dan juga bekerjasama dengan *reseller* di berbagai kota daerah pemasarannya. Penggunaan *reseller* selain menghemat biaya pemasaran, juga memungkinkan untuk menambah cakupan wilayah pemasarannya dengan mudah pengelolaannya. Ini artinya pada awalnya UMKM Gethuk take melakukan distribusi produknya secara intensif (Widjaya, 2017). Namun dengan adanya wabah covid 19, maka guna menambah jangkauan pasar, maka pemasaran juga dilakukan melalui endorse tokoh-tokoh masyarakat maupun sosial media berupa watshap, market palce seperti Buka Lapak, Toko Pedia maupun Shopee.

4) *Customer Relationships*

Menjaga konsumen tetap loyal pada saat ini tidaklah mudah untuk dilakukan, meskipun sebenarnya menjaga hubungan dengan pelanggan tersebut merupakan salah satu aspek penting guna mempertahankan tingkat pembelian konsumen. Dalam rangka menjaga hubungan baik dengan pelanggan ini owner Gethuk Take sering memberikan hadiah sebagai bagian dari promosi maupun menjaga hubungan baik dengan pelanggannya. Hal ini sesuai pendapat Andrian & Rostiani (2021), bahwa promosi dengan memberikan hadiah dapat meningkatkan penjualan produk perusahaan. Promosi yang berupa hadiah ini diberikan UMKM Gethuk Take pada pembeli yang berulang tahun dengan memberikan potongan harga, demikian pula setiap 3 bulan sekali diberikan potongan harga bagi produk-produk tertentu. Diharapkan dengan strategi pemberian hadiah potongan harga tersebut loyalitas pelanggan akan tercipta.

Irianto dkk, 2023

5) *Revenue Streams*

Aliran penerimaan dari hasil penjualan sebuah produk diharapkan dapat selalu meningkat dari hari perhari, bulan perbulan dan seterusnya, dan diharapkan akan memberikan aliran positif dibandingkan aliran kas keluar. Aliran kas masuk dari UMKM Gethuk Take yang merupakan penerimaan ini masih berupa aliran dari produk-produknya utamanya yang beraneka produk dari olahan singkong, yang berupa gethuk, kecimpring, gemblong, sawut dan lain-lain. Kemudian adanya pandemi Covid 19 dengan menurunnya omset penjualan produk-produk olahan singkong maka diputuskan untuk membuat produk-produk suplemen seperti sop matahari. Penambahan produk-produk baru merupakan salah satu inovasi yang dapat diharapkan akan mendatangkan aliran kas tambahan yang berarti (Śledzik, 2017). Adanya produk-produk baru ini nyatanya membuat penjualan terdongkrak naik dan akhirnya kombinasi produk yang dijual membuat usaha tetap bertahan dan mampu melewati masa kritisnya.

6) *Key Resources*

Dalam operasional usaha membutuhkan berbagai sumberdaya yang meliputi sumberdaya fisik, sumberdaya finansial dan sumberdaya intelektual (Mahdi & Baga, 2018). Demikian pula sumberdaya yang digunakan dalam mengelola usaha mulai produksi, keuangan dan pemasaran UMKM Gethuk Take pada awalnya sangat bergantung pada diri dan keluarga. Tempat usaha dibangun di pekarangan rumah, demikian pula toko dibangun dibagian depan samping rumah. Proses produksi dilakukan dengan menggunakan alat-alat tradisional seperti penggunaan kayu untuk memasak singkong, pelembut singkong digunakan jojob terbuat dari kayu. Demikian pula tenaga kerja dicukupi dari sumber tetangga rumah, sedang bahan baku dipasok dari petani tetangga rumah atau dusun. Dengan berlalunya waktu usaha semakin meningkat maka tenaga kerja ditambah dan diberikan pembagian tugas, dari produksi, pemasaran dan keuangan dengan proporsi terbesar di bagian produksi. Pemasaran selain dilakukan sendiri juga mulai dirintis dengan para reseller untuk memperluas wilayah pemasaran. Strategi tenaga kerja diambil dari tetangga ditempuh guna mendapatkan tenaga kerja yang sudah dikenal dan dipercaya karena bertetangga sehingga diharapkan berkinerja baik. Demikian dengan reseller dipilih agar biaya pemasaran dan distribusi tidak terlalu membebani biaya pemasaran yang tinggi, karena dibarengi dengan promosi melalui media sosial whatsapp, Toko Pedia, Bukalapak dan Shopee.

7) *Key Activities*

Aktivitas kunci yang dilakukan UMKM Gethuk take dibedakan menjadi 2, yaitu aktivitas produksi dan pemasaran, yang dapat diuraikan sebagai berikut.

(a) *Produksi*

Kualitas produk adalah yang utama harus diperhatikan agar produk sampai ke tangan konsumen tetap prima (Putri, 2016). Untuk mendapatkan kualitas produk, maka keterjaminan bahan baku merupakan hal yang harus dijaga, oleh karena itu dilakukan kerjasama dengan petani singkong di daerah tersebut agar bahan baku singkong sesuai kualitas yang diinginkan. Selain itu menjaga kualitas produk diperlukan petugas pengawas kualitas, yang ini masih dilakukan oleh keluarga sendiri.

(b) *Pemasaran*

Pasar yang dikuasai sangat bergantung pada kemampuan menembus pasar baru disamping tetap terus mempertahankan pasar yang sudah ada. Pasar baru dibuka dengan mengandalkan endorse, maupun promosi di sosial media yaitu dilakukan melalui media sosial whathap, Toko Pedia, Bukalapak dan Shopee

8) *Key Partnership*

Perusahaan dapat bekerjasama ataupun kemitraan dalam melakukan aktivitas usahanya. Kerjasama yang dibentuk dapat berupa hubungan pembeli-pemasok, serta kerjasama dengan beberapa pengusaha toko oleh-oleh sebagai distributor (Mahdi & Baga, 2018) Partnership yang dilakukan oleh UMKM Gethuk Take ada yang mengarah ke hulu dan ke

Irianto dkk, 2023

hilir, yang masing-masing berperan besar dalam rantai bisnis usaha UMKM Gethuk Take, yang bisa diuraikan sebagai berikut :

- (a) Kelompok Petani pemasok bahan baku
Petani ini pada awalnya merupakan petani disekitar tempat produksinya, namun dengan semakin berkembangnya usaha Gethuk Take, maupun semakin banyaknya pengolah singkong varietas Jarak Towo maka desa sekitar sudah tidak mampu
 - (b) Reseller, pendistribusi produk UMKM Gethuk Take kepada Konsumen.
- 9) *Cost Structure*
Struktur biaya akan berpengaruh besar pada kinerja suatu usaha, apapun usahanya (Asmara, Purnamadewi, 2014). Seperti usaha lainnya , maka struktur biaya dalam UMKM Gethuk Take ini meliputi biaya tetap dan biaya variabel.
- (a) Biaya tetap, mencakup biaya gaji manajer (pemilik) dan beberapa tenaga tetap, maupun biaya penyusutan peralatan.
 - (b) Biaya variabel, ini mencakup biaya tenaga kerja harian, biaya bahan baku dan penolong dan biaya-biaya operasional lainnya.

4. SIMPULAN

UMKM makanan Getuk Take dirasa dapat bertahan dimasa pandemi Covid-19. Pada awal pandemi UMKM Getuk Gake mengalami penurunan omset dikarenakan dampak pembatasan kegiatan masyarakat yang membuat minat pembeli menurun dan pendistribusian barang terhambat. Namun mulai awal tahun 2021 Getuk take sudah bisa bangkit kembali dengan mengencarkan promosi melalui media sosial dan endorsment serta mengembangkan produk baru berupa *frozen food*. Simpulan tindakan (*action*) yang dijalankan agar tetap bisa bertahan dan bahkan berkembang adalah 1) Strategi selalu melakukan inovasi produk dan pasar yang merupakan kunci keberhasilan untuk bertahan dan berkembang dalam masa pandemi seyogyanya tetap dilakukan dalam kondisi apapun, karena inovasi diharapkan akan menarik perhatian kepada konsumen yang loyal maupun calon konsumen baru, 2) model bisnis berbasis digital dalam pemasaran dan keuangan sebaiknya secara gradual dijalankan agar bisnis dapat dilakukan dengan baik, tetap sehat pelakunya dan usaha terus dapat berkembang di era digitalisasi yang semakin cepat mendorong perubahan-perubahan perilaku konsumen.

DAFTAR PUSTAKA

- Andrian, A. L., & Rostiani, R. (2021). How does gift with purchase influence your satisfaction in online buying? *Jurnal Siasat Bisnis*, 25(2), 177–168. <https://doi.org/10.20885/jsb.vol25.iss2.art8>
- Asmara, Purnamadewi, dan M. (2014). Struktur Biaya Industri Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Industri Tekstil Dan Produk Tekstil Indonesia. *Jurnal Manajemen & Agribisnis*, 11(2). <https://www.scribd.com/doc/45822704/Tekstil-Dan-Produk-Tekstil>
- Freudenreich, B., Lüdeke-Freund, F., & Schaltegger, S. (2020). A Stakeholder Theory Perspective on Business Models: Value Creation for Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 166(1), 3–18. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04112-z>
- Hanik, U., & Mas'ud, M. I. (2019). Perencanaan Inovasi Pengembangan Agrowisata Bukit Flora Dengan Pendekatan Metode Bisnis Model Kanvas. *Journal of Industrial Engineering Knowledge*, 1, 91–100.
- Hartomo, G. (2019). *UMKM Sumbang Rp8 . 400 Triliun ke Perekonomian*. 3–9.

Irianto dkk, 2023

- Heryanto, I. (2015). Analisis Pengaruh Produk, Harga, Distribusi, dan Promosi Terhadap Keputusan Pembelian Serta Implikasinya pada Kepuasan Pelanggan. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, 9(2), 80–101.
- Mahdi, A. F., & Baga, L. M. (2018). Business Model Canvas Perusahaan Pengolah Rumput Laut. *Forum Agribisnis*, 8(1), 1–16. <https://doi.org/10.29244/fagb.8.1.1-16>
- Noor, J. (2020). *Manajemen Strategi: Konsep dan Model Bisnis (1st ed.)*. La Tansa Mashiro Publisher.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Smith, A. (2010). *Business Model Generation*. John Wiley & Sons, Inc.
- Putri, R. L. (2016). Peningkatan Kualitas Produk Melalui Penerapan Prosedur dan Sistem Produksi: Studi Pada UD Wijaya Kusuma Kota Blitar. *Jurnal WRA*, 4(2), 155. <https://doi.org/10.30734/j-abdipamas.v4i2.1187>
- Śledzik, K. (2017). *Multidimensional Competitive Position Analysis of Most Innovative Pharmaceuticals & Biotechnology Companies - 2012 Perspective* MULTIDIMENSIONAL COMPETITIVE POSITION ANALYSIS OF MOST INNOVATIVE PHARMACEUTICAL & BIOTECHNOLOGY COMPANIES - 2012 PERSPECTIVE. May. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2424954>
- Widjaya, P. G. (2017). *ANALISIS SEGMENTING , TARGETING , POSITIONING DAN MARKETING MIX PADA PT . MURNI JAYA*. 5(1), 1–8.