

Ekspansi Usaha Mikro Entrepreneurial Dimsum Surga Jatinangor Menggunakan Business Model Canvas

Shahraisyah Hasna Bustomi, Suryanto, Margo Purnomo

Universitas Padjadjaran, Indonesia

E-mail: shahraisyah22001@mail.unpad.ac.id, suryanto@unpad.ac.id, purnomo@unpad.ac.id

Kata Kunci	Abstrak
Ekspansi Usaha, Usaha Mikro Entrepreneurial, Business Model Canvas, SWOT, AHP	Industri makanan dan minuman di Kota Bandung terus mengalami pertumbuhan, khususnya pada segmen usaha mikro. Dimsum Surga merupakan usaha mikro entrepreneurial di bidang kuliner yang telah berkembang pesat di Jatinangor dan berencana melakukan ekspansi ke kawasan Tamansari Kota Bandung. Namun, ekspansi tersebut belum didukung oleh strategi bisnis yang terstruktur dan adaptif terhadap karakteristik pasar baru. Oleh karena itu, proyek ini bertujuan untuk merancang strategi ekspansi Dimsum Surga ke wilayah Tamansari Kota Bandung dengan menggunakan pendekatan Business Model Canvas (BMC). Metode yang digunakan dalam capstone project ini adalah metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif serta kuantitatif (mix method). Data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis dilakukan dengan mengkaji Business Model Canvas existing, analisis SWOT untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal, serta Analytical Hierarchy Process (AHP) untuk menentukan prioritas strategi ekspansi. Hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa Dimsum Surga berada pada posisi strategi agresif (growth oriented strategy), yang menandakan kesiapan internal dan besarnya peluang pasar untuk ekspansi. Selanjutnya, hasil AHP menghasilkan strategi prioritas yang kemudian diintegrasikan ke dalam perancangan Business Model Canvas baru. Hasil akhir proyek ini berupa rancangan Business Model Canvas yang diperbarui dan disesuaikan dengan kondisi pasar Tamansari Kota Bandung. Rancangan ini diharapkan dapat menjadi panduan strategis bagi Dimsum Surga dalam mengimplementasikan ekspansi usaha secara efektif dan berkelanjutan.
Keywords	Abstract
Business Expansion, Entrepreneurial Micro Business, Business Model Canvas, SWOT, AHP	<i>The food and beverage industry in Bandung City continues to experience growth, particularly in the micro-enterprise segment. Dimsum Surga is an entrepreneurial micro business in the culinary sector that has developed rapidly in Jatinangor and plans to expand into the Tamansari area of Bandung City. However, this expansion has not yet been supported by a structured and adaptive business strategy that aligns with the characteristics of the new market. Therefore, this project aims to design an expansion strategy for Dimsum Surga in the Tamansari area of Bandung City using the Business Model Canvas (BMC) approach. This capstone project employs a descriptive method with a qualitative and quantitative approach (mix method). Data were collected through interviews, observations, and documentation. The analysis was conducted by examining the existing Business Model Canvas, applying SWOT analysis to identify internal and external factors, and using the Analytical Hierarchy Process (AHP) to determine the priority of expansion strategies. The results of the SWOT analysis indicate that Dimsum Surga is positioned in an aggressive strategy quadrant (growth-oriented strategy), which reflects strong internal readiness and significant market opportunities for expansion. Furthermore, the AHP results generate priority strategies that are subsequently integrated into the design of a new Business Model Canvas. The final outcome of this project is an updated Business Model Canvas that is adjusted to the market conditions of the Tamansari area in Bandung City. This model is</i>

expected to serve as a strategic guideline for Dimsum Surga in implementing business expansion effectively and sustainably.



PENDAHULUAN

Industri makanan dan minuman di Kota Bandung terus menunjukkan pertumbuhan yang signifikan dalam satu dekade terakhir. Bandung dikenal sebagai salah satu kota kuliner utama di Indonesia karena kekayaan budaya, kreativitas anak mudanya, dan tingginya jumlah wisatawan domestik maupun mancanegara. Berdasarkan data (BPS, 2023), sektor penyediaan makanan dan minuman di Kota Bandung mengalami peningkatan kontribusi terhadap PDRB kota sebesar 7,8%, menjadikannya salah satu sektor unggulan dalam ekonomi kreatif lokal. Selain itu, gaya hidup masyarakat urban di Bandung yang dinamis, khususnya kalangan muda, turut mendorong inovasi kuliner berbasis UMKM dan foodpreneurship.

Lebih lanjut, Badan Pusat Statistik Kota Bandung mencatat bahwa pengeluaran per kapita masyarakat untuk makanan dan minuman jadi setiap minggu berada pada tingkat yang cukup tinggi, mencerminkan kebiasaan konsumsi masyarakat yang mendukung pertumbuhan bisnis kuliner (Aaker & Moorman, 2023). Berdasarkan Survei Perusahaan/Usaha Penyediaan Makanan dan Minuman Tahun 2024, jumlah usaha PMM pada tahun 2023 mencapai 4,85 juta unit, meningkat 21,13% dibandingkan tahun 2016. Provinsi Jawa Barat menyumbang 1,23 juta usaha atau 25,36% dari total usaha PMM nasional, menjadikannya sebagai wilayah dengan konsentrasi usaha PMM tertinggi.

Dimsum merupakan salah satu produk kuliner Asia yang mengalami lonjakan popularitas di kalangan Gen Z dan milenial, terutama karena sifatnya yang praktis, terjangkau, dan cocok untuk gaya hidup *on-the-go*. Dimsum Surga adalah salah satu usaha mikro kecil (UMK) di bidang makanan dan minuman yang berlokasi di Jatinangor, Sumedang, yang telah berkembang cukup pesat dengan omzet meningkat dari Rp5--10 juta per bulan menjadi Rp20--60 juta per bulan. Usaha ini menawarkan produk unggulan dimsum mentai dengan variasi topping keju dan *truffle* yang telah disesuaikan dengan cita rasa lokal, serta menyasar segmen mahasiswa sebagai target konsumen utama.

Namun, persaingan di kawasan Jatinangor yang merupakan kawasan pendidikan dengan berbagai universitas semakin ketat, sehingga Dimsum Surga berencana melakukan ekspansi ke wilayah Tamansari, Kota Bandung. Kawasan Tamansari dipilih karena memiliki karakteristik serupa dengan Jatinangor sebagai kawasan pendidikan dengan keberadaan kampus-kampus ternama seperti ITB, UNPAS, dan UNISBA yang memiliki ribuan mahasiswa aktif. Berdasarkan observasi langsung, komposisi pelaku usaha kuliner di Tamansari masih didominasi produk minuman dan makanan berat, sementara usaha yang secara spesifik menawarkan produk dimsum sangat minim, menciptakan ceruk pasar yang belum tergarap optimal.

Berdasarkan hasil observasi dan kuesioner terhadap 100 calon konsumen di Tamansari, diketahui bahwa 52% responden berasal dari Universitas Pasundan, 31% dari Universitas Islam Bandung, dan 16% dari Institut Teknologi Bandung. Sebanyak 51% responden merupakan warga lokal Bandung dan 49% pendatang. Dari segi perilaku konsumsi, 47% responden lebih suka makanan murah meriah, 44% paling sering membeli makanan pada sore hari (14.00--18.00), dan 62% menganggap kisaran harga Rp25.001--Rp35.000 paling sesuai untuk satu porsi dimsum. Faktor utama dalam pembelian adalah rasa (53%), dan metode pembelian yang paling disukai adalah *take away* (46%).

Meskipun memiliki potensi pasar yang besar dan kesiapan internal yang memadai, Dimsum Surga saat ini belum memiliki strategi bisnis yang terstruktur dan adaptif untuk melakukan ekspansi ke wilayah baru. *Business Model Canvas* (BMC) yang dimiliki masih berfokus pada operasional di Jatinangor dan belum disesuaikan dengan karakteristik pasar Tamansari yang memiliki perbedaan demografi, perilaku konsumen, dan intensitas persaingan. Tanpa perencanaan strategis yang matang, ekspansi berisiko menghadapi kegagalan akibat ketidaksesuaian model bisnis dengan kondisi pasar baru. Oleh karena itu, perancangan ulang *Business Model Canvas* menjadi langkah penting sebagai solusi untuk memetakan elemen-elemen utama bisnis, mengidentifikasi potensi pengembangan, dan memperjelas arah pertumbuhan usaha.

Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji penggunaan *Business Model Canvas* dalam pengembangan UMKM. (Hendri Gunawan, 2024) dalam penelitiannya pada Butik Nibras House di Pekanbaru menunjukkan bahwa BMC efektif dalam memetakan aspek-aspek penting bisnis dan membantu menyusun strategi adaptif terhadap perubahan pasar digital. (Anang Pamungkas, 2024) pada UMKM SLR Bird Cage di Jepara mengombinasikan SWOT dan AHP untuk menetapkan prioritas strategi, dengan hasil strategi prioritas berupa peningkatan kualitas produk dan pemanfaatan digital marketing. (Faiz Sultoni, 2023) pada industri tahu Pak Maryanto di Klaten mengintegrasikan SWOT, AHP, dan BMC untuk merumuskan strategi pengembangan usaha dengan rekomendasi perluasan pangsa pasar melalui penguatan promosi. (Fadhiil Arrahman, 2022) pada UMKM Rysmunda Collection di Bukittinggi mengintegrasikan BMC, SWOT, dan AHP dan menghasilkan strategi prioritas berupa perluasan pangsa pasar dan sistem *bundling*. (Karina Purinita, 2021) pada UMKM Alam Batik di Pasuruan menggunakan pendekatan BMC dengan didukung SWOT, IFE-EFE, dan QSPM, menghasilkan strategi penetrasi pasar melalui peningkatan promosi dan perluasan *channel* digital.

Penelitian-penelitian terdahulu umumnya berfokus pada strategi pengembangan usaha secara umum atau strategi pemasaran, namun masih terbatas yang secara khusus mengkaji strategi ekspansi usaha mikro *entrepreneurial* ke wilayah pasar baru dengan karakteristik serupa namun berbeda secara geografis dan demografis. Selain itu, integrasi antara *Business Model Canvas*, analisis SWOT, dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dalam satu kerangka perancangan strategi ekspansi masih jarang dilakukan, terutama pada sektor kuliner dengan target pasar mahasiswa di kawasan pendidikan. Penelitian ini menawarkan kebaruan dengan mengintegrasikan pendekatan *Business Model Canvas* (BMC), analisis SWOT, dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dalam merancang strategi ekspansi usaha mikro *entrepreneurial* di sektor kuliner. Pendekatan ini tidak hanya memetakan model bisnis *existing* dan merumuskan alternatif strategi berdasarkan faktor internal-eksternal, tetapi juga menentukan prioritas

strategi secara kuantitatif melalui AHP. Hasil akhir penelitian berupa BMC yang diperbarui dan disesuaikan dengan karakteristik pasar Tamansari, yang tidak hanya berfungsi sebagai alat analisis tetapi juga sebagai panduan strategis implementasi ekspansi.

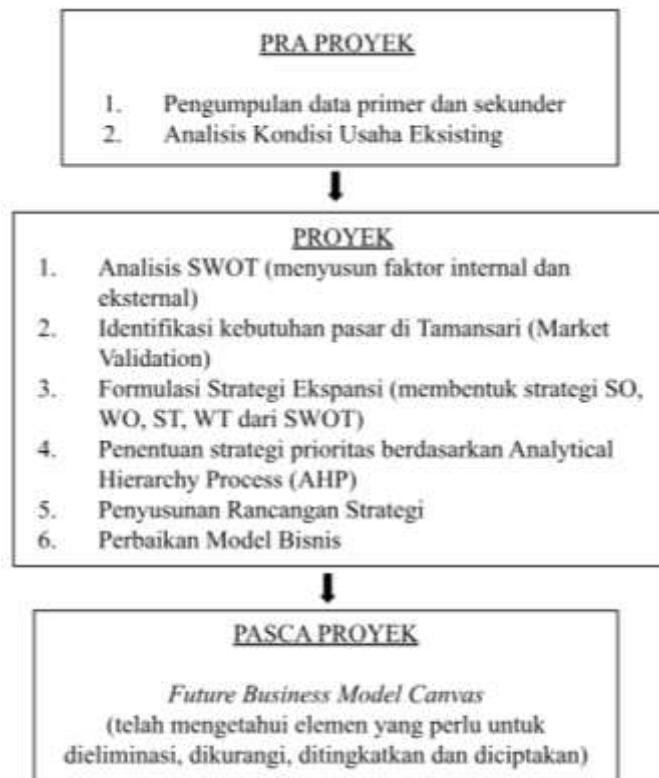
Berdasarkan rumusan masalah, tujuan proyek ini adalah untuk merancang strategi ekspansi Dimsum Surga ke wilayah Tamansari Kota Bandung melalui pendekatan *Business Model Canvas* yang diintegrasikan dengan analisis SWOT dan AHP. Manfaat Teoritis Memberikan kontribusi pada pengembangan teori bisnis khususnya dalam konteks penggunaan *Business Model Canvas* untuk usaha mikro *entrepreneurial* yang ingin melakukan ekspansi ke wilayah pasar baru, serta menjadi referensi akademik bagi penelitian selanjutnya terkait strategi ekspansi UMKM berbasis BMC, SWOT, dan AHP. Manfaat Praktis Memberikan solusi strategis yang dapat digunakan langsung oleh Dimsum Surga untuk mengeksekusi rencana ekspansi, serta menjadi panduan bagi pelaku UMKM lain yang memiliki rencana serupa untuk memperluas usaha ke wilayah urban dengan karakteristik konsumen mahasiswa.

METODE PENELITIAN

Objek dalam proyek ini adalah Business Model Canvas pada Dimsum Surga, sebuah usaha mikro kecil (UMK) yang bergerak di bidang makanan dan minuman yang berlokasi di Jatinangor dan berencana untuk melakukan ekspansi ke Tamansari di Kota Bandung. Sebelum memulai proyek, diperlukan objek yang menjadi landasan awal dalam menentukan aspek-aspek pertama dalam penyusunan proyek.

Desain Proyek

Desain dalam proyek ini berfokus pada kerangka kerja strategis yang digunakan untuk mengatur dan mengarahkan pelaksanaan proyek ekspansi usaha mikro Dimsum Surga dengan alat bantu Business Model Canvas. Kerangka kerja ini mencakup tahapan mulai dari pengumpulan data melalui observasi dan wawancara dilanjutkan dengan analisis SWOT dan melakukan validasi pasar terhadap kebutuhan dan preferensi konsumen di Tamansari Kota Bandung, hingga tahap formulasi strategi ekspansi menggunakan metode SWOT dan Analytical Hierarchy Process (AHP). Hasil dari analisis ini kemudian digunakan sebagai dasar dalam perancangan ulang model bisnis melalui pendekatan Business Model Canvas. Alur pelaksanaan proyek ini digambarkan secara sistematis dalam framework berikut:



Pada pasca proyek, pembaruan Business Model Canvas (BMC) akan dijelaskan lebih rinci melalui penerapan konsep eliminate (menghapus), reduce (mengurangi), raise (meningkatkan), dan create (menciptakan) pada setiap elemen BMC:

- a) **Eliminate (menghapus):** berarti menghilangkan faktor atau elemen dalam produk maupun proses bisnis yang tidak lagi memberikan nilai bagi pelanggan. Tujuan utama dari langkah ini adalah menekan biaya tanpa berdampak negatif pada kualitas, penjualan, maupun profitabilitas. (Kim dan Mauborgne, 2005) menjelaskan bahwa eliminasi mencakup penghapusan faktor-faktor yang selama ini dianggap penting dalam persaingan industri, tetapi sebenarnya tidak lagi memberikan keunggulan kompetitif yang berarti bagi pelanggan.
- b) **Reduce (mengurangi):** merujuk pada upaya menurunkan tingkat atau porsi elemen tertentu yang masih dibutuhkan, namun kontribusinya terhadap nilai pelanggan relatif kecil. Pengurangan dilakukan dengan menyederhanakan aktivitas operasional, fitur produk, atau layanan yang dinilai berlebihan, sehingga biaya dapat ditekan tanpa mengorbankan kualitas inti dan nilai yang dirasakan pelanggan. Menurut (Kim dan Mauborgne, 2005), strategi ini membantu perusahaan keluar dari persaingan berbasis biaya tinggi dengan tetap mempertahankan kinerja utama produk atau jasa.
- c) **Raise (meningkatkan):** berarti meningkatkan kualitas atau tingkat kinerja faktor-faktor tertentu yang dianggap penting oleh pelanggan hingga melampaui standar industri. Langkah ini bertujuan menciptakan diferensiasi yang kuat melalui peningkatan atribut produk, layanan, atau proses yang bernilai tinggi. (Kim dan Mauborgne, 2005) menekankan bahwa peningkatan ini harus difokuskan pada elemen yang benar-benar memberikan nilai strategis dan mampu meningkatkan daya saing serta profitabilitas perusahaan.

- d) Create (menciptakan): upaya menghadirkan elemen baru yang sebelumnya belum pernah ada dalam industri atau model bisnis yang dijalankan. Penciptaan ini bertujuan menghasilkan sumber nilai baru bagi pelanggan sekaligus membuka ruang pasar yang belum diperebutkan pesaing. Menurut (Kim dan Mauborgne, 2005), langkah create menjadi kunci utama dalam inovasi nilai (value innovation), karena memungkinkan perusahaan membangun keunggulan kompetitif baru melalui inovasi produk, layanan, maupun pengalaman pelanggan.

Sumber Data

Proyek ini memanfaatkan dua jenis sumber data, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer dikumpulkan secara langsung dari sumber utama melalui wawancara dengan pemilik Dimsum Surga, pengamatan langsung terhadap aktivitas operasional di outlet, serta penyebaran kuesioner kepada calon pelanggan di wilayah Tamansari. (Hardani et al., 2020:247) menjelaskan bahwa data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari responden atau objek penelitian dengan menggunakan teknik pengumpulan data seperti wawancara, observasi, dan angket.

Sementara itu, data sekunder dalam proyek ini dikumpulkan dari berbagai sumber tertulis dan digital seperti jurnal ilmiah, buku. Menurut (Hardani et al., 2020:247), data sekunder adalah data yang telah tersedia sebelumnya dan diperoleh dari sumber-sumber tidak langsung seperti arsip, laporan, publikasi pemerintah, atau pustaka lainnya.

Tabel 1. Summary Data Collection

No	Analisis	Jenis Data	Sumber Data	Pengumpulan Data	Pengolahan Data	Analisis Data
1	<i>Existing BMC</i>	Primer	Pemilik dan Pengelola	Wawancara	Trianggulasi Sumber	Analisis Kualitatif
2	Validasi Pasar Tamansari, Kota Bandung	Primer	Segmentasi Pasar di Tamansari, Kota Bandung	Kuesioner	Trianggulasi Sumber	Analisis Deskriptif
3	SWOT	Primer	Pengelola, Pengunjung, Produsen	Observasi & Focus Group Discussion	Trianggulasi Sumber	Analisis Kuantitatif
4	Kajian Pustaka	Sekunder	Penelitian Terdahulu, Jurnal, Buku	Studi Literatur	Trianggulasi Sumber	Analisis Kualitatif

Sumber: Diolah Peneliti, 2025

Teknik Pengolahan Data

Trianggulasi dilakukan dengan membandingkan dan memverifikasi informasi yang diperoleh dari berbagai sumber data guna meminimalkan bias subjektif peneliti serta memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif terhadap fenomena yang diteliti. Dalam pendekatan mixed-method, triangulasi diperluas dengan mengintegrasikan data kualitatif dan kuantitatif untuk mencari konvergensi temuan serta memperkuat hasil penelitian. Konsistensi informasi antar-sumber menjadi indikator utama validitas data, yang meliputi kesesuaian jawaban responden, konfirmasi data lapangan dengan dokumentasi, serta kecocokan data kuesioner dengan hasil wawancara, observasi, dan diskusi kelompok. Apabila terdapat perbedaan data, peneliti melakukan klarifikasi lanjutan. Dengan demikian, penerapan triangulasi sumber diharapkan mampu menghasilkan data yang akurat, valid, dan

mencerminkan kondisi aktual di lapangan sebagai dasar perumusan strategi pengembangan bisnis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Proyek

Dimsum Surga merupakan sebuah usaha mikro di bidang kuliner yang berfokus pada produk utama berupa dimsum mentai. Outlet ini berlokasi di Jatinangor, yang dikenal sebagai pusat aktivitas mahasiswa karena dikelilingi oleh berbagai perguruan tinggi. Setelah melakukan observasi, kondisi lingkungan tersebut menciptakan peluang pasar yang potensial, khususnya bagi mahasiswa yang membutuhkan makanan praktis dengan harga terjangkau. Dimsum Surga memposisikan diri sebagai salah satu pilihan kuliner top of mind di kalangan mahasiswa, dengan keunggulan variasi menu yang beragam dan cita rasa yang konsisten.

Berdasarkan kerangka kerja McKinsey 7S, Dimsum Surga dapat dianalisis melalui tujuh elemen utama organisasi. Model ini membagi elemen menjadi “Hard S” (Strategy, Structure, Systems) dan “Soft S” (Shared Values, Skills, Style, Staff). Sebagai usaha mikro di Jatinangor, struktur organisasi Dimsum Surga sangat sederhana, dengan pemilik usaha sebagai pengambil keputusan utama (hierarki rendah) dan karyawan dengan jumlah sedikit.

Tabel 2. Analisa 7S McKinsey Dimsum Surga

Elemen	Kondisi/Keterangan (saat ini)
Strategi	• Fokus pada segmen mahasiswa, mengunggulkan produk dengan variasi topping dimsum beragam, harga terjangkau. • Penggunaan multi-saluran (toko offline, GoFood, GrabFood, ShopeeFood, bazaar kampus) untuk pangsa pasar yang luas. • Fokus strategi saat ini untuk mempertahankan konsistensi rasa guna membangun loyalitas dan posisi top-of-mind di Jatinangor.
Struktur	• Struktur organisasi sederhana dan fleksibel, pemilik sebagai pengambil keputusan utama didukung oleh tim operasional lapangan dan terdapat pula tim pemasaran. • Tim Jatinangor nantinya sebagai tim pusat akan mendukung manajemen outlet baru untuk ekspansi. Dengan manajemen yang terpusat memudahkan koordinasi antar tim.
Sistem	• Penerapan SOP produksi ketat untuk menjaga kualitas dan rasa konsisten. • Sistem distribusi mencakup penjualan langsung di outlet dan pemesanan online. • Sistem pemasaran digital (Instagram & Tiktok) menguatkan hubungan dengan pelanggan. • Memiliki sistem rantai pasok yang baik (bahan baku dan kemasan berkualitas).
Nilai Bersama	• Kualitas produk tinggi dengan harga terjangkau, memenuhi kebutuhan mahasiswa. • Budaya perusahaan mendukung keberlangsungan operasional toko dan layanan ramah pelanggan. • Komitmen menjaga konsistensi rasa sebagai bagian dari identitas merek.
Keterampilan	• Keahlian dalam menjaga kualitas dimsum yang konsisten dan memiliki inovasi rasa/varian baru. • Kompetensi tim dalam manajemen operasi harian dan pemasaran digital berjalan dengan aktif. • Keterampilan beradaptasi dengan permintaan pasar mahasiswa. • Kompetensi reaksi terhadap feedback pelanggan juga terbilang cepat.
Gaya	• Gaya kepemimpinan kolaboratif. • Pemilik terlibat langsung dalam segi pemasaran, operasional, keuangan dan sumber daya manusia, menciptakan atmosfer kerja yang responsif.

	• Pengambilan keputusan didorong oleh semangat kewirausahaan serta perhatian tinggi terhadap kepuasan pelanggan.
SDM (<i>Staff</i>)	• Tim kecil terlatih sesuai SOP, termasuk karyawan. • Manajemen talenta fokus pada pelatihan berkelanjutan • Peningkatan keterampilan sesuai kebutuhan operasional.

Sumber: Diolah Peneliti, 2025

Kebutuhan Ekspansi Bisnis

Ekspansi bisnis merupakan strategi untuk memperluas pasar dan kapasitas usaha demi meningkatkan profitabilitas dan daya saing. Visi Dimsum Surga saat ini adalah “menjadi pilihan utama dimsum mentai di Jatinangor” dalam dua tahun ke depan Dimsum Surga memiliki target dan perubahan visi yaitu “menjadi pilihan utama dimsum mentai di Bandung” dengan misi terus meningkatkan kualitas produk dan layanan. Tujuan utama ekspansi ke Tamansari mencakup kenaikan penjualan serta akuisisi pelanggan baru di pasar mahasiswa Bandung, karena Tamansari kawasan yang berada di dekat kampus.

Analisis kebutuhan ekspansi Dimsum Surga menunjukkan adanya potensi yang kuat untuk memperluas pasar ke wilayah Tamansari Kota Bandung. Hal ini dilihat dari kondisi internal perusahaan yang berorientasi entrepreneurial, ditandai dengan keberanian dalam mengambil risiko, inovasi produk yang konsisten, serta semangat proaktif untuk mencari peluang pasar baru. Berdasarkan empat elemen bisnis utama, yakni sumber daya manusia (SDM), keuangan (*finance*), pengelolaan sumber daya manusia (HR), dan operasional, dapat diidentifikasi adanya peluang untuk mendukung ekspansi.

Tabel 1. Tahapan Ekspansi Dimsum Surga

No.	Tahapan Pengembangan	Deskripsi Kegiatan Utama	Output / Hasil yang Diharapkan
1	Penyusunan Rencana Bisnis Ekspansi	Melakukan analisis pasar, strategi pemasaran, proyeksi keuangan, dan kebutuhan operasional secara menyeluruh.	Dokumen rencana bisnis ekspansi.
2	Perekrutan Karyawan	Melakukan seleksi dan rekrutmen tenaga kerja untuk outlet baru sesuai kebutuhan posisi operasional.	Tim karyawan awal terbentuk dan siap pelatihan.
3	Pelatihan Karyawan	Menyelenggarakan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan pelayanan, produksi, dan manajemen toko.	SDM memahami SOP dan standar mutu produk.
4	Penetapan SOP (Standard Operating Procedure)	Menyusun serta menetapkan prosedur kerja untuk operasional, pelayanan, dan manajemen kualitas.	SOP tertulis diterapkan dan disosialisasikan ke seluruh karyawan.
5	Penyesuaian Sistem	Melakukan integrasi sistem manajemen inventori, keuangan, dan akuntansi untuk efisiensi operasional.	Sistem digital operasional berjalan efektif dan efisien.
6	Monitoring & Evaluasi (Operasional Penuh)	Melakukan pengawasan dan evaluasi berkala terhadap operasional, kinerja, dan keuangan usaha.	Usaha mencapai kondisi operasional penuh dengan performa stabil.

Sumber: Diolah Peneliti, 2025

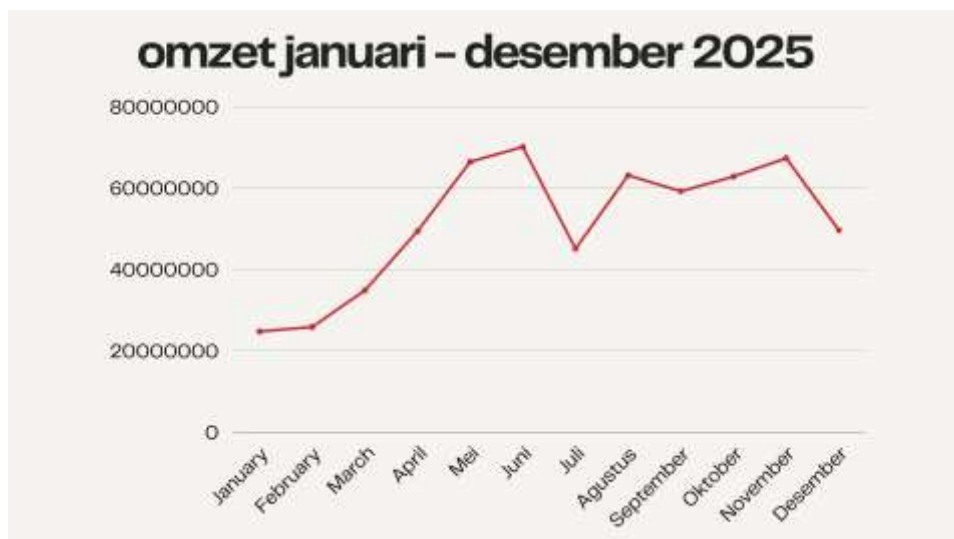
Tahap awal adalah penyusunan rencana bisnis ekspansi yang komprehensif (*market analysis*, strategi pemasaran, proyeksi keuangan, dan operasional) dihitung kebutuhan modal

secara rinci (sewa tempat, renovasi, peralatan, stok, gaji karyawan, promosi, dan biaya operasional lain). Tahap berikutnya meliputi persiapan operasional terdiri dari perekrutan karyawan, pelatihan, penetapan SOP, dan penyesuaian sistem (misalnya manajemen inventori dan akuntansi). Dengan perencanaan matang dan penganggaran modal yang jelas, ekspansi dapat dilaksanakan bertahap hingga mencapai operasional penuh (monitoring dan evaluasi berkala).

Sudut Pandang Fungsi Keuangan

Pada sisi keuangan, analisis menunjukkan modal ekspansi diperoleh dari akumulasi laba cabang lama. Saat ini kondisi keuangan Dimsum Surga relatif sehat karena memiliki arus kas stabil dan mampu mendukung operasional, sehingga kesiapan finansial sebelum ekspansi sudah dipertimbangkan matang.

Pada kondisi Dimsum Surga saat ini, biaya terbesar berasal dari pengadaan bahan baku, sementara pendapatan utama bersumber dari penjualan produk baik dalam jumlah satuan maupun pembelian dalam jumlah besar. Dimsum Surga memiliki total rata-rata 45 hingga 70 transaksi dalam sehari.



Gambar 1. Grafik Omzet Dimsum Surga 2025

Sumber: Diolah Peneliti, 2025

Dimsum Surga memiliki visi keuangan dalam dua tahun ke depan mencakup pertumbuhan omzet dan pengelolaan biaya yang berimbang. Proyeksi keuangan nantinya akan dibuat dalam beberapa skenario (optimis, realistis, pesimis) untuk mengukur dampak ekspansi pada pendapatan dan laba. Sumber pendapatan diasumsikan berasal dari penjualan produk melalui toko fisik dan layanan pesan-antar (GoFood, GrabFood, ShopeeFood) serta peluang pasar baru di kalangan warga Bandung non-mahasiswa. Struktur biaya diasumsikan meliputi biaya bahan baku, gaji, dan overhead cabang (sewa, listrik, promosi, transportasi). Perencanaan keuangan yang matang dapat membantu mengantisipasi kebutuhan modal dan menjaga arus kas tetap sehat selama fase awal ekspansi.

Sudut Pandang Fungsi Pemasaran

Strategi pemasaran Dimsum Surga saat ini memadukan saluran online melalui platform pesan-antar dan saluran offline melalui toko fisik serta bazar kampus. Aktivitas pemasaran digital dinilai optimal, ditunjukkan dengan unggahan rutin di Instagram dan TikTok yang menjaga interaksi dengan pelanggan dan meningkatkan ingatan merek. Karena karakteristik

pasar Tamansari mirip dengan Jatinangor yang didominasi mahasiswa, sebagian strategi pemasaran lama masih relevan. Namun, diperlukan penyesuaian untuk menjangkau pasar Bandung yang lebih luas, antara lain dengan memperkuat konten media sosial dan menyesuaikan promosi seperti diskon pelajar atau menu khusus. Penentuan segmen pasar yang tepat dan pemanfaatan media sosial secara aktif diharapkan dapat meningkatkan efektivitas pemasaran dan respons terhadap dinamika pasar.

Sudut Pandang Fungsi Operasi

Dimsum Surga telah menerapkan standar prosedur operasional yang konsisten dari produksi hingga pelayanan, didukung oleh teknologi pemesanan daring untuk menjaga kualitas dan memperluas jangkauan konsumen. SOP yang diterapkan meningkatkan efisiensi dan meminimalkan kesalahan operasional. Untuk cabang baru, penyesuaian dilakukan melalui penambahan kapasitas produksi dan penguatan koordinasi logistik bahan baku sesuai proyeksi permintaan. Pemanfaatan aplikasi pemesanan dan sistem kasir digital juga diperluas guna meningkatkan kualitas layanan dan mempermudah pengelolaan operasional. Kondisi ini menunjukkan bahwa Dimsum Surga memiliki dasar operasional yang kuat untuk mendukung ekspansi usaha secara berkelanjutan.

Hasil Analisis BMC yang sedang berjalan

Dalam merumuskan model pengelolaan bisnis, langkah awal yang perlu dilakukan adalah mengidentifikasi model bisnis yang sedang berjalan guna memperoleh gambaran awal mengenai kondisi Dimsum Surga. Oleh karena itu, berikut disajikan hasil identifikasi Business Model Canvas (BMC) existing Dimsum Surga:



Gambar 2. Business Model Canvas Existing Dimsum Surga

Sumber: Diolah Peneliti, 2025

Model bisnis Dimsum Surga saat ini menggambarkan bagaimana usaha tersebut berhasil memadukan aktivitas operasional, pemasaran, dan kemitraan secara efektif untuk memenuhi kebutuhan pelanggan di wilayah Jatinangor. Berdasarkan hasil analisis Business Model Canvas (BMC) yang sedang berjalan, komponen utama dalam blok key partners meliputi pemasok bahan baku, pemasok kemasan, penyelenggara event, serta reseller. Hubungan kemitraan ini

berperan penting dalam menjaga kontinuitas produksi dan kualitas produk. Sementara itu, key activities yang dijalankan berfokus pada menjaga cita rasa dan kualitas dimsum melalui penerapan SOP yang konsisten, serta melakukan promosi dan pelayanan yang responsif kepada pelanggan.

Pada blok value propositions, Dimsum Surga menawarkan beragam varian rasa dimsum, dengan menu andalan yaitu dimsum mentai yang menjadi ciri khas dan pembeda utama dari kompetitor. Nilai tambah yang dihadirkan tidak hanya berasal dari cita rasa, tetapi juga dari kepraktisan penyajian dan harga yang terjangkau bagi mahasiswa. Sementara itu, segmen pelanggan (customer segments) didominasi oleh mahasiswa dan ibu rumah tangga berusia 18–30 tahun dari kalangan menengah ke bawah yang menyukai makanan cepat saji dan ringan. Untuk menjangkau pasar ini, Dimsum Surga menggunakan channels berupa penjualan daring melalui platform online food delivery (GrabFood, GoFood, dan ShopeeFood), serta penjualan langsung di gerai dan partisipasi dalam bazaar kampus.

Hubungan dengan pelanggan (customer relationship) dibangun melalui promosi rutin, peningkatan kualitas produk, serta rencana penerapan program loyalty card untuk meningkatkan retensi konsumen. Dari sisi sumber daya utama (key resources), Dimsum Surga mengandalkan SDM yang terampil, bahan baku berkualitas, serta peralatan produksi dan sarana transportasi yang memadai. Struktur biaya (cost structure) terbesar berasal dari pengadaan bahan baku, kemasan, dan biaya operasional harian seperti gas dan listrik, sementara sumber pendapatan (revenue streams) utamanya berasal dari penjualan langsung dan reseller. Berdasarkan hasil analisis tersebut, dapat disimpulkan bahwa model bisnis yang sedang berjalan telah berjalan cukup stabil dan siap dikembangkan lebih lanjut untuk mendukung ekspansi ke Tamansari, Bandung.

Integrasi Strategi ke dalam BMC baru

Pembaruan Business Model Canvas (BMC) ini disusun berdasarkan integrasi antara hasil analisis SWOT, bobot prioritas IFAS–EFAS, serta strategi terpilih melalui metode Analytical Hierarchy Process (AHP). Hasil AHP menunjukkan bahwa strategi A1 – Pertumbuhan dan Jaringan Pasar menjadi prioritas utama dengan bobot 0.410, dominasi strategi A1 sejalan dengan teori ekspansi usaha mikro (Zimmerer & Scarborough, 2008) yang menekankan pentingnya penetrasi pasar dan pengembangan bisnis. Selanjutnya diikuti oleh A2 – Peningkatan Kapasitas Internal, A3 – Penguatan Citra Merek, dan A4 – Efisiensi serta Diversifikasi Pendapatan. Strategi-strategi tersebut diterjemahkan ke dalam empat kategori tindakan: Raise (ditingkatkan), Create (diciptakan), Reduce/Eliminate (dikurangi atau dihilangkan) pada sembilan blok BMC.

Dimsum Surga telah memiliki model bisnis yang relatif stabil pada lokasi awal, sehingga proses ekspansi tidak lagi berfokus pada kelayakan produk, melainkan pada kemampuan usaha dalam menyesuaikan elemen model bisnis terhadap karakteristik konsumen di wilayah baru. Oleh sebab itu, perancangan ulang Business Model Canvas (BMC) diarahkan pada elemen-elemen yang memiliki keterkaitan langsung dengan pasar, antara lain Customer Segments, Value Proposition, Channels, dan Customer Relationships.

Temuan ini sejalan dengan kerangka Business Model Canvas yang dikemukakan oleh Osterwalder dan Pigneur, yang menegaskan bahwa perubahan strategi bisnis perlu diwujudkan melalui penyesuaian elemen model bisnis secara sistematis dan terstruktur. Jika dibandingkan

dengan berbagai penelitian terdahulu pada UMKM, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa BMC tidak hanya berperan sebagai alat untuk memetakan model bisnis, tetapi juga berfungsi sebagai instrumen integratif dalam merumuskan strategi ekspansi usaha secara lebih terarah dan sistematis.

Kerangka pengembangan bersumber dari metode ERRC Grid (Eliminate–Reduce–Raise–Create). ERRC Grid bertujuan membantu organisasi menciptakan nilai baru (value innovation) dengan menganalisis elemen-elemen apa yang harus dihapus, dikurangi, ditingkatkan, dan diciptakan, sehingga bisnis dapat keluar dari kompetisi pasar yang padat (red ocean) menuju pasar baru yang minim pesaing (blue ocean). Dalam konteks penelitian, teori Corporate Entrepreneurship digunakan untuk menyesuaikan komponen Business Model Canvas sehingga lebih selaras dengan temuan SWOT dan strategi prioritas AHP.

Langkah-langkah implementasi BMC baru

Business Model Canvas (BMC) adalah kerangka kerja strategis satu-halaman yang diperkenalkan oleh (Osterwalder & Pigneur, 2010) untuk merancang dan menganalisis model bisnis. BMC terdiri dari sembilan blok utama (Customer Segments, Value Proposition, Channels, Customer Relationships, Revenue Streams, Key Resources, Key Activities, Key Partnerships, dan Cost Structure) yang saling terkait. Dalam konteks ekspansi Dimsum Surga ke Tamansari, Bandung, setiap blok ini harus diisi ulang sesuai karakteristik pasar lokal. Untuk memastikan implementasi strategi jangka panjang, tiap tahun ditetapkan milestone sebagai ukuran pencapaian strategi utama. Pendekatan analisis SWOT dan penerapan strategi prioritas AHP juga dapat digunakan untuk memantau kinerja dan risiko pada tiap tahap perencanaan.

a) 2025: Perancangan Model Bisnis dan Persiapan Awal

Pada tahun 2025, fokus utama adalah perancangan model bisnis dan persiapan operasional awal. Dimsum Surga perlu melakukan riset pasar di kawasan Tamansari untuk mengidentifikasi segmen pelanggan potensial dan menyempurnakan proposisi nilai produk agar sesuai dengan preferensi lokal. Tahap ini juga mencakup penetapan saluran distribusi awal dan kemitraan strategis agar produk dapat tersalurkan secara efektif. Misalnya, merencanakan outlet fisik di lokasi strategis dan kerja sama dengan platform pengantaran online. Selain itu, perencanaan sumber daya (termasuk rekrutmen dan pelatihan SDM) disusun selaras dengan strategi ekspansi. Semua asumsi pendapatan (penjualan langsung, layanan antar, dsb.) dan komponen biaya utama (bahan baku, gaji, sewa) diproyeksikan untuk menentukan struktur profitabilitas awal.

- 1) Segmentasi Pelanggan & Proposisi Nilai: Menetapkan kelompok target di Tamansari dan menyesuaikan value proposition agar memenuhi kebutuhan lokal. Proses ini meliputi analisis kebutuhan konsumen dan uji konsep produk untuk memastikan proposisi nilai yang atraktif.
- 2) Saluran Distribusi & Kemitraan Utama: Merancang saluran distribusi (misalnya outlet dan pemesanan online) untuk mendekatkan produk ke konsumen. Menetapkan mitra strategis, seperti pemasok bahan baku dan mitra logistik, agar rantai pasokan berjalan lancar. Perencanaan ini selaras dengan konsep Kotler bahwa saluran distribusi adalah organisasi-organisasi yang saling bergantung untuk menyalurkan produk ke konsumen.
- 3) Kegiatan Utama & Sumber Daya (Key Activities & Resources): Mengidentifikasi kegiatan kunci (misalnya kontrol kualitas produk dan pemasaran) yang diperlukan

untuk menyampaikan proposisi nilai. Merencanakan sumber daya utama seperti dapur, peralatan masak, modal kerja, dan modal jaringan. Tahap ini juga meliputi perencanaan SDM inti (rekrut dan pelatihan karyawan awal) agar kemampuan tim sesuai kebutuhan strategi.

- 4) **Pendapatan & Struktur Biaya:** Menyusun model pendapatan (Revenue Streams) seperti penjualan langsung maupun pemesanan online, serta estimasi struktur biaya (Cost Structure) utama seperti bahan baku, gaji, dan utilitas. Menetapkan proyeksi pendapatan dan biaya awal untuk memetakan sumber pendapatan perusahaan. Hal ini sesuai tujuan BMC untuk memetakan dari mana pendapatan dihasilkan dan biaya apa yang terlibat.

b) 2026: Implementasi dan Validasi Pasar

Tahun 2026 difokuskan pada implementasi dan validasi model bisnis yang telah dirancang. Dimsum Surga membuka outlet/store di Tamansari dan mempromosikan produk secara intensif. Umpan balik pelanggan dikumpulkan melalui survei dan data penjualan untuk mengevaluasi tingkat penerimaan pasar dan mematangkan proposisi nilai serta saluran distribusi. Di tahap ini perusahaan menerapkan perspektif Balanced Scorecard dengan fokus pada indikator keuangan dan kepuasan pelanggan untuk memantau kinerja awal. Selain itu, dilakukan diversifikasi produk awal (misalnya memperkenalkan varian rasa baru) dengan tujuan mengurangi risiko pasar dan menarik lebih banyak segmen pelanggan. Hasil validasi pasar dan key performance indicators dijadikan dasar untuk menyesuaikan strategi selanjutnya.

- **Uji Coba Pasar & Umpan Balik:** Menjalankan trial penjualan di Tamansari, misalnya lewat pop-up outlet atau promosi flash sale, sambil mengumpulkan data preferensi dan kepuasan pelanggan. Umpan balik ini digunakan untuk menyesuaikan elemen BMC (seperti memperkuat proposisi nilai atau perbaikan produk).

- 1) **Penguatan Hubungan Pelanggan & Pemasaran:** Meluncurkan program loyalitas yaitu loyalty card dan meningkatkan pemasaran digital untuk menumbuhkan hubungan baik dengan konsumen. Segmentasi pelanggan disesuaikan lebih lanjut berdasarkan hasil interaksi awal.
- 2) **Pengembangan Produk & Diversifikasi Awal:** Memperluas varian menu kebutuhan konsumen di Tamansari. Strategi diversifikasi produk ini dimaksudkan untuk memperkecil risiko bisnis dan meningkatkan minat pelanggan terhadap inovasi produk.
- 3) **Evaluasi Kinerja & Penyesuaian:** Menetapkan Key Performance Indicators (KPI) operasional dan keuangan, serta menggunakan pendekatan Balanced Scorecard untuk meninjau capaian dari perspektif keuangan maupun pelanggan. Berdasarkan hasil evaluasi, strategi disesuaikan (misalnya jam operasional atau penambahan sumber daya) guna mencapai target tahunan.

c) 2027: Skalabilitas dan Ekspansi Lanjutan

Pada tahun 2027, Dimsum Surga berfokus pada peningkatan skala operasional dan memperkuat pasar di Tamansari. Diversifikasi produk dilanjutkan dengan memperkenalkan varian produk baru atau paket promosi untuk memperluas daya tarik kepada segmen yang lebih luas. Selain itu, hubungan pelanggan dipererat melalui program loyalitas yang lebih matang dan personalisasi pemasaran. Seluruh operasional ditingkatkan untuk menurunkan biaya dan meningkatkan kualitas layanan.

- 1) Skalabilitas Saluran & Kemitraan Baru: Menambah atau mengembangkan outlet fisik di lokasi strategis Tamansari dan memperkuat kerja sama logistik. Jalin kemitraan distribusi baru (misalnya platform e-commerce) untuk menjangkau pelanggan lebih luas.
- 2) Diversifikasi Produk & Inovasi: Memperluas portofolio produk sesuai analisis kebutuhan pasar. Langkah diversifikasi lanjut ini bertujuan untuk memanfaatkan peluang pasar baru.
- 3) Peningkatan Hubungan Pelanggan: Mengoptimalkan program loyalitas dan layanan pelanggan. Pengelolaan hubungan konsumen ditingkatkan agar pelanggan kembali dan merekomendasikan produk.
- 4) Optimalisasi Biaya & Proses Operasional: Melakukan efisiensi biaya (negosiasi harga bahan baku, peningkatan produktivitas karyawan) dan standarisasi proses operasi. Pengawasan biaya dipertajam agar struktur biaya tetap terkendali sesuai target profit.
- 5) Pemantauan Kinerja Strategis: Melanjutkan pemantauan KPI secara berkala, menggunakan perspektif Balanced Scorecard untuk mengevaluasi indikator keuangan, pelanggan, proses internal, dan pertumbuhan organisasi. Hasil evaluasi strategi digunakan untuk memutuskan penyesuaian akhir tahun.

d) 2028: Evaluasi Menyeluruh

Tahun 2028 merupakan tahap memperkuat dan evaluasi menyeluruh sebelum memperluas ke fase berikutnya. Dimsum Surga melakukan analisis SWOT mendalam untuk menilai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi setelah tiga tahun ekspansi. Semua komponen BMC dievaluasi kembali, segmen pelanggan diperiksa kestabilannya, proposisi nilai disempurnakan, dan saluran distribusi dioptimalkan berdasarkan kinerja historis. Perusahaan memastikan struktur biaya dan sumber daya diperkuat untuk menjaga profitabilitas jangka panjang. Program loyalitas dan saluran pemasaran diperkuat agar pendapatan perusahaan meningkat. Evaluasi akhirnya dijadikan dasar pembaruan kanvas bisnis (pivoting atau perbaikan strategi) bila diperlukan. Dengan demikian, pada akhir 2028 Dimsum Surga diharapkan memiliki model bisnis terpadu yang mapan di Tamansari dan siap menghadapi ekspansi selanjutnya.

- 1) Evaluasi Strategi & Analisis SWOT: Melakukan review strategis menyeluruh menggunakan analisis SWOT untuk menyelaraskan kekuatan internal dengan peluang eksternal. Hasilnya mengarahkan penyesuaian strategi (misalnya memperkuat keunikan produk atau mengatasi kelemahan operasional) dan memastikan kesiapan menghadapi ancaman pasar.
- 2) Memperkuat Operasional: Menerapkan standar operasional terbaik (SOP) yang telah teruji, memperkuat pelatihan tim, dan mengintegrasikan teknologi penunjang agar proses bisnis efisien dan terukur.
- 3) Optimalisasi Sumber Daya & Biaya: Memfinalisasi struktur organisasi dan rantai pasok (misalnya kontrak pasokan jangka panjang), serta menekan biaya tanpa mengorbankan kualitas.
- 4) Pendapatan Berkelanjutan & Diversifikasi Lanjutan: Menjaga kestabilan arus pendapatan utama dan membuka peluang pendapatan baru, sambil tetap mengeksplorasi inovasi produk untuk memperkuat proposisi nilai.

- 5) Persiapan Ekspansi Selanjutnya: Membuat roadmap pengembangan selanjutnya (misalnya ekspansi ke wilayah Jabodetabek) dengan Kanvas Bisnis yang telah disempurnakan.

Dimsum Surga memiliki sejumlah faktor pendukung untuk implementasi Business Model Canvas (BMC) baru, seperti value proposition yang kuat berupa menu dimsum berkualitas dengan harga terjangkau, sumber daya memadai (bahan baku berkualitas, SOP, tim terlatih), serta saluran distribusi ganda (online dan offline). Peluang eksternal meliputi pasar baru di Tamansari, potensi penetrasi melalui bazar kampus, cabang baru, dan e-commerce untuk produk frozen, dengan saran mempertahankan struktur organisasi sederhana dan adaptif serta menghindari biaya tetap berlebihan.

Namun, terdapat faktor penghambat berupa kelemahan internal seperti ketergantungan pada satu pemasok, keterbatasan SDM, dominasi peran pemilik, inovasi produk terbatas, dan manajemen hubungan pelanggan yang kurang agresif, serta ancaman eksternal berupa persaingan ketat, jenuh pada segmen mahasiswa, dan kenaikan biaya operasional. Untuk mengatasi hal tersebut, strategi terpadu diterapkan, termasuk ekspansi pasar sesuai Matriks Ansoff dengan memasarkan produk eksisting ke pasar baru melalui saluran distribusi baru dan diversifikasi produk, penerapan strategi SWOT (WO dan ST) untuk mengubah kelemahan menjadi peluang dan memanfaatkan kekuatan untuk mengurangi ancaman, serta adaptasi elemen BMC (Value Proposition, Channels, Customer Segments, Key Activities/Resources) agar lebih responsif terhadap pasar baru. Dengan pendekatan ini, Dimsum Surga dapat mengimplementasikan BMC baru secara efektif, adaptif, dan berkelanjutan, sambil menyesuaikan diri dengan perubahan pasar melalui evaluasi berkala.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa strategi ekspansi Dimsum Surga ke wilayah Tamansari Kota Bandung dapat dirancang secara efektif melalui pendekatan Business Model Canvas (BMC) yang terintegrasi dengan analisis SWOT dan Analytical Hierarchy Process (AHP). Hasil analisis menunjukkan bahwa Dimsum Surga memiliki kesiapan internal yang memadai serta peluang pasar yang besar, sehingga ekspansi usaha dinilai layak untuk dilaksanakan. Perancangan ulang Business Model Canvas menghasilkan model bisnis yang lebih adaptif terhadap karakteristik pasar Tamansari, dengan penekanan pada penguatan proposisi nilai, perluasan segmen pelanggan, pengembangan saluran distribusi daring dan luring, serta penyesuaian sumber daya dan mitra utama. Prioritas strategi yang dihasilkan melalui AHP mendukung arah ekspansi tersebut, terutama pada aspek penguatan sumber daya manusia, diversifikasi pemasok, dan optimalisasi pemasaran digital.

Implikasi dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pendekatan Business Model Canvas yang dikombinasikan dengan analisis SWOT dan AHP bukan hanya berfungsi sebagai alat analisis, tetapi juga sebagai dasar pengambilan keputusan strategis dalam ekspansi usaha mikro. Temuan ini mengindikasikan bahwa kesiapan internal organisasi, kesesuaian model bisnis, serta pemahaman karakteristik pasar lokal merupakan faktor kunci keberhasilan ekspansi UMKM sektor F&B. Dengan demikian, pendekatan Business Model Canvas terbukti mampu menjadi kerangka strategis dalam merancang ekspansi usaha mikro Dimsum Surga secara sistematis dan berkelanjutan, serta memberikan arah pengembangan bisnis yang jelas sesuai dengan kondisi internal dan lingkungan pasar di wilayah Tamansari Kota Bandung.

REFERENSI

- Aaker, D. A., & Moorman, C. (2023). *Strategic market management*. John Wiley & Sons.
- Anderson, D., & Ackerman Anderson, L. (2010). *Beyond Change Management: How to Achieve Breakthrough Results Through Conscious Change Leadership*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113–124.
- Ansoff, H. I. (1988). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Assauri, S. (2016). *Manajemen Operasi Produksi*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2015). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases* (5th ed.). Boston: Pearson Education.
- Badan Pusat Statistik (BPS). (2023). *Statistik Penyedia Makanan dan Minuman 2023*. Jakarta: BPS RI.
- Badan Pusat Statistik (BPS). (2025). *Produk Domestik Regional Bruto Kota Bandung Menurut Lapangan Usaha 2023–2024*. Bandung: BPS Kota Bandung.
- Cameron, E., & Green, M. (2015). *Making Sense of Change Management*. London: Kogan Page.
- Chesbrough, H. (2007). *Open Business Models*. Boston: Harvard Business School Press.
- Christopher, M. (2016). *Logistics & Supply Chain Management* (5th ed.). Harlow: Pearson Education.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach* (16th ed.). Boston: Pearson Education.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Eisner, A. B. (2014). *Strategic Management: Creating Competitive Advantages* (7th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Dweiri, F., Kumar, S., Khan, S. A., & Jain, V. (2016). Designing an integrated AHP based decision support system for supplier selection in automotive industry. *Expert Systems with Applications*, 62, 273–283. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2016.06.030>
- Grant, R. M. (2019). *Contemporary Strategy Analysis* (10th ed.). Hoboken: John Wiley & Sons.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Heath, C., & Heath, D. (2010). *Switch: How to Change Things When Change Is Hard*. New York: Broadway Books.
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2020). *Operations Management* (13th ed.). Boston: Pearson Education.
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2012). *Strategic Management: An Integrated Approach* (10th ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2017). *Entrepreneurship* (10th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Ishak, N. M., Omar, M. K., & Nor, M. N. M. (2021). Entrepreneurial intention among micro entrepreneurs in Malaysia. *Management Science Letters*, 11(3), 947–954. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.9.036>
- Jones, P., & Comfort, D. (2016). *Sustainable Business Practices*. London: Routledge.

- Kao, R. W. Y. (1993). *Entrepreneurship: A Wealth Creation and Management Approach*. Prentice Hall.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotler, P. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Harlow: Pearson Education.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Kuratko, D. F., Morris, M. H., & Covin, J. G. (2015). Corporate entrepreneurship. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 10(1–2), 1–142. <https://doi.org/10.1561/03000000051>
- Kusrini. (2017). *Konsep dan Aplikasi Analytic Hierarchy Process (AHP)*. Yogyakarta: Andi.
- Meredith, J. R., & Shafer, S. M. (2019). *Operations Management for MBAs* (6th ed.). Hoboken: John Wiley & Sons.
- Mentzer, J. T. (2004). *Fundamentals of Supply Chain Management*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Thousand Oaks: Sage.
- Moleong, L. J. (2019). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Morris, M. H., Kuratko, D. F., & Covin, J. G. (2008). *Corporate Entrepreneurship & Innovation*. South-Western Cengage Learning.
- Nathaniel, A. (2019). Corporate entrepreneurship in emerging economies. *Journal of Family Business Strategy*, 10(3), 100248.
- Nazir, M. (2014). *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value Proposition Design*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2015). *Strategic Management* (13th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (2008). *On Competition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pratomo, D., & Arif, M. (2019). Strategi ekspansi bisnis pada UKM di Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 14(2), 112–120.
- Rangkuti, F. (2014). *Analisis SWOT*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Rangkuti, F. (2017). *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

- Royan, F. (2018). *Business Model Canvas: Strategi Membuat Model Bisnis*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Saaty, T. L. (2001). *Decision Making for Leaders*. Pittsburgh: RWS Publications.
- Saaty, T. L., & Vargas, L. G. (2001). *Models, Methods, Concepts & Applications of the Analytic Hierarchy Process*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Scarborough, N. M., & Cornwall, J. R. (2016). *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management* (8th ed.). Boston: Pearson Education.
- Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., & Simchi-Levi, E. (2008). *Designing and Managing the Supply Chain* (3rd ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Slack, N., Brandon-Jones, A., & Burgess, N. (2019). *Operations Management* (9th ed.). Harlow: Pearson Education.
- Sparviero, S. (2019). Business model canvas. *Journal of Social Entrepreneurship*, 10(4), 546–561.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tambunan, T. (2012). *Usaha Mikro, Kecil dan Menengah di Indonesia*. Jakarta: LP3ES.
- Teece, D. J. (2010). *Business Models, Business Strategy and Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Teece, D. J. (2010a). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43, 172–194.
- Ulrich, K. T., & Eppinger, S. D. (2015). *Product Design and Development* (6th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Umar, H. (2014). *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wahyuni, T. (2019). Industri makanan siap saji di Indonesia. *Jurnal Teknologi dan Industri Pangan*, 30(1), 1–8.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Strategic Management and Business Policy* (15th ed.). Boston: Pearson Education.
- Zimmerer, T. W., & Scarborough, N. M. (2008). *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.