

Analisis Perumusan Strategi Pengembangan Bisnis Kuliner Pada UMKM Jiycake

Rosanna Kaltsum

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya

rosannakltsm@student.ub.ac.id

Supervisor:

Dr. Mugiono, SE., MM., CMA.,

ABSTRAK

Persaingan bisnis kuliner di Indonesia semakin ketat setiap harinya. Banyak usaha kecil dan menengah yang bermunculan dan membuat setiap pengusaha dituntut untuk dapat terus bersaing dalam pasar. Agar suatu bisnis dapat terus berjalan dan berkembang, maka dibutuhkan perencanaan strategi yang matang untuk keberlangsungan suatu usaha. JIYCAKE merupakan salah satu bisnis UMKM yang sudah berjalan selama satu tahun, tetapi selama perjalanan ini masih bisa dikatakan keuntungan dan pendapatan yang diperoleh JIYCAKE masih tidak stabil. Hal ini dikarenakan sejak awal memulai bisnis tersebut tidak ada perencanaan yang matang, sehingga JIYCAKE tidak bisa mencapai tujuan yang sudah direncanakan. Hal tersebut merupakan salah satu alasan yang melatarbelakangi adanya penelitian ini. Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis apa saja faktor internal dan eksternal, keunggulan dan kelemahan, serta peluang dan ancaman yang dimiliki JIYCAKE sehingga peneliti dapat melakukan formulasi atau penentuan strategi apa yang akan digunakan untuk keberlangsungan bisnis tersebut. Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini yaitu metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Sumber yang diperoleh dari penelitian ini berupa data primer dari wawancara, serta data sekunder yang diperoleh melalui jurnal, dokumen, dan lain-lain. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Matriks IFE-EFE, Matriks SWOT, Matriks IE dan Matriks QSPM. Hasil akhir dari penelitian ini menunjukkan bahwa strategi yang tepat untuk diaplikasikan oleh JIYCAKE yaitu penetrasi pasar dan pengembangan produk.

Keywords: Kuliner, strategi, pengembangan usaha, strategi penetrasi pasar.

Culinary Business Strategy Development Formulation Analysis At Jiycake

Rosanna Kaltsum

Faculty of Economics and Business Universitas Brawijaya

rosannakltsm@student.ub.ac.id

Supervisor:

Dr. Mugiono, SE., MM., CMA.,

ABSTRACT

Culinary business competition in Indonesia is getting tougher every day. Many small and medium enterprises have sprung up and each time it is difficult to be able to continue to compete in the market. In order for a business to continue to run and develop, careful strategic planning is needed for the continuity of a business. JIYCAKE is one of the UMKM businesses that has been running for one year, but during this journey it can still be said that the profits and income obtained by JIYCAKE are still unstable. This is because since the start of the business there was no careful planning, so JIYCAKE could not achieve the planned goals. This is one of the reasons behind this research. This study was conducted to analyze what are the internal and external factors, advantages and disadvantages, as well as opportunities and threats that JIYCAKE has so that researchers can make or make what strategies will be used for the sustainability of the business. The research method used in this study is a case study approach. Sources obtained from this study are primary data from interviews, as well as secondary data obtained through journals, documents, and others. The analytical tools used in this research are IFE-EFE Matrix, SWOT Matrix, IE Matrix and QSPM Matrix. The final result of this research shows that the right strategy to be applied by JIYCAKE is market penetration and product development.

Keywords: Culinary, strategy, business development, market penetration strategy.

PENDAHULUAN

Dunia bisnis di era modern saat ini menunjukkan perkembangan yang cukup pesat. Perkembangan ini menyebabkan setiap pelaku bisnis diharuskan untuk membuat sebuah perencanaan yang matang untuk menjalankan bisnisnya guna mengembangkan bisnis tersebut. Dalam mengembangkan sebuah bisnis merupakan salah satu kegiatan yang tidak mudah, tetapi kegiatan tersebut memberikan manfaat yang cukup bagi sebuah bisnis atau perusahaan. Perencanaan merupakan faktor yang

sangat penting bagi sebuah bisnis atau perusahaan. Perencanaan dan pengembangan merupakan satuan rumusan yang sangat penting pada suatu bisnis yang ingin berkembang ataupun yang sedang berjalan. Tujuan dari pengembangan bisnis ini adalah untuk memastikan bahwa bisnis yang dijalankan memberikan nilai dan manfaat bagi organisasi, memberikan cukup sumber daya untuk beroperasi dan untuk menjamin kelangsungan hidup jangka panjang dari bisnis yang dijalankan (Nelke, 2010).

Manajemen strategis atau bisnis berfokus untuk mengintegrasikan

fungsional manajemen mulai dari pemasaran, keuangan dan akuntansi, produksi dan operasional, *research and development (R&D)* dan sistem informasi untuk mencapai kesuksesan organisasi. Sehingga aspek – aspek tersebut dapat menciptakan peluang baru dan berbeda untuk perencanaan perencanaan jangka panjang dan mencoba mengoptimalkan tren hari ini untuk esok hari (David & David, 2017).

Dalam hal ini, penulis ingin meneliti salah satu bisnis *cake* yaitu *Jiycake* yang akan mengimplementasikan berbagai metode-metode yang dijelaskan sebelumnya. *Jiycake* adalah salah satu bisnis dalam sektor kuliner yang menawarkan menu berupa *Dessert Box* yang didirikan pada bulan Mei 2020. Kegiatan bisnis yang dilakukan oleh *Jiycake* adalah melalui Instagram. *Jiycake* merupakan salah satu *reseller dessert box* yang ada di Sidoarjo, sehingga produk yang ditawarkan bukan buatan *Jiycake* itu sendiri. *Jiycake* memiliki beberapa menu yaitu, Tiramisu, Oreo, Greentea, Strawberry, dan Ovomaltine.

Dalam menyusun sebuah strategi yang tepat merupakan salah satu penentu suatu bisnis dalam mencapai visi dan misi yang dituju. Agar *Jiycake* dapat bersaing dengan kompetitor maka penulis melakukan sebuah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui strategi apa yang cocok untuk digunakan pada bisnis *Jiycake* untuk bisa bersaing dan memiliki nilai jual di pasar. Oleh karena itu, penulis ingin melakukan sebuah penelitian yang berjudul “**Analisis Perumusan Strategi Pengembangan Bisnis Pada Jiycake**”.

Kajian Pustaka

Manajemen strategi

Para ahli perencana mengemukakan bahwa strategi memiliki kepercayaan jika sebuah bisnis selalu menggambarkan misi dan tujuan yang ditetapkan oleh bisnis tersebut. Perencanaan strategi memiliki dampak dalam jangka panjang dikarenakan, perencanaan strategi yang menentukan sebuah bisnis tersebut dapat bertahan pada persaingan pasar.

Menurut David (2017), manajemen strategis merupakan gabungan antara seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-lintas fungsional yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya. Berdasarkan berbagai definisi diatas, penulis menyimpulkan bahwa manajemen strategi adalah serangkaian tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dengan menekankan pada analisis serta evaluasi pada peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan.

Pada manajemen strategis terdapat dua manfaat strategi bisnis, yaitu:

1. Manfaat Finansial

Penelitian mengindikasikan bahwa organisasi yang menggunakan konsep manajemen strategis lebih menguntungkan dan berhasil dibandingkan organisasi lain yang tidak menggunakannya. Bisnis yang menggunakan konsep manajemen strategis menunjukkan perbaikan yang signifikan dalam penjualan,

profitabilitas dan produktivitas dibandingkan dengan perusahaan tanpa aktivitas perencanaan yang sistematis. Perusahaan dengan sistem perencanaan yang sangat mirip dengan teori manajemen strategis, menunjukkan kinerja keuangan jangka panjang yang lebih baik dibanding industrinya.

2. Manfaat Nonfinansial

Manajemen strategis juga menawarkan manfaat yang nyata lainnya, seperti meningkatkan kesadaran atas ancaman eksternal, pemahaman yang lebih baik atas strategi pesaing, meningkatnya produktivitas karyawan, mengurangi keengganan untuk berubah dan pengertian yang lebih baik kaitan hubungan antara kinerja dan penghargaan. Manajemen strategis meningkatkan kemampuan organisasi untuk menghindari masalah karena ia membantu interaksi antarmanajer di semua divisi dan fungsi. Manajemen strategis dapat memperbaiki kepercayaan atas strategis bisnis saat ini, atau menunjukkan kapan dibutuhkan tindakan korektif.

Tingkatan pada manajemen strategi biasa disebut *The Three Levels Strategy* yang dikembangkan oleh Gerry Johnson dan Kevan Scholes bersama dengan tiga pemikir manajerial lainnya, adalah cara untuk mendefinisikan berbagai lapisan strategi yang bersama – sama, mengorientasikan arah organisasi atau perusahaan dan menentukan keberhasilannya (Johnson, 2017).

Tingkatan dalam strategi bisnis terdiri dari:

1. Level fungsional

Strategi fungsional berkaitan dengan perbaikan fungsi bisnis yang mendukung strategis bisnis dan perusahaan.

2. Level bisnis

Strategi bisnis berkaitan dengan keberhasilan dalam pasar yang dipilih, berfokus pada posisi kompetitif untuk menciptakan keunggulan dibandingkan pesaing.

3. Level korporat

Strategi korporat berkaitan dengan perusahaan secara keseluruhan. Strategi semacam ini berkaitan dengan definisi pasar yaitu “Bisnis dan pasar apa yang kita inginkan?” dari pertanyaan tersebut, strategi diluncurkan untuk menjawab pertanyaan tersebut. Sehingga penggunaan strategi korporat digunakan untuk membuat model bisnis baru.

Management strategi merupakan suatu proses dalam memberikan gambaran ke depan pada organisasi atau perusahaan agar dapat mencapai tujuan yang sesuai dengan visi dan misi yang telah direncanakan. Dengan adanya proses ini, diharapkan perusahaan atau organisasi dapat mengatasi kelemahan dan kelebihan yang akan menjadi peluang dan ancaman di masa yang akan datang.

Menurut David (2017) sebuah proses dalam manajemen strategi terdiri dari tiga tahap, yaitu:

1. Perumusan strategi

Tahapan dalam menentukan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan tantangan pada sebuah

perusahaan/bisnis dalam sudut pandang eksternal, menetapkan kelemahan dan kelebihan yang dimiliki perusahaan/organisasi melalui sudut pandang internal, dan menyusun rencana jangka panjang.

2. Implementasi strategi
Suatu kegiatan dalam pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pihak-pihak yang memiliki wewenang dalam pengambilan keputusan, berhak membuat kebijakan, memotivasi pegawai, dan mengalokasikan sumber daya yang dimiliki.
3. Evaluasi strategi
Langkah terakhir dalam management strategis. Pada tahap ini ada tiga aktifitas dasar yaitu mereview faktor-faktor internal dan eksternal, mengukur performa dan mengambil langkah korektif.

Terdapat tiga tahapan dalam pengambilan keputusan untuk menentukan kerangka kerja yang dapat diintegrasikan ke dalam pembuatan dan pemilihan strategi bisnis. Ketiga tahapan ini dapat diaplikasikan kesemua jenis perusahaan atau organisasi dan dapat membantu ahli strategi dalam mengidentifikasi, mengevaluasi dan memilih strategi. Menurut (David & David, 2017), kerangka Analitis Strategi Formulasi (*The Strategy – Formulation Analytical Framework*) terdiri dari 3 tahap yaitu:

1. *Input Stage*
Pada tahapan ini pelaku bisnis sangat dibutuhkan guna mengukur subjektivitas pada proses perumusan strategi melalui:

- a. *External Factor Evaluation (EFE) Matrix*
- b. *Competitive Profile Matrix (CPM)*
- c. *Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix*

2. *Matching Stage*
Tahap *matching stage* digunakan perusahaan untuk melakukan pencocokan terhadap ancaman eksternal dengan kekuatan dan kelemahan internal.
3. *The Decision Stage*
Dari kedua tahap yang telah dijelaskan yaitu tahap *input* dan tahap *matching*, pelaku bisnis dapat menentukan strategi dengan skala 1 sampai 4 sesuai dengan keinginan lalu menjumlahkan peringkat untuk menentukan prioritas strategi yang akan dicapai sebuah perusahaan atau organisasi.

Bentuk-bentuk Badan Usaha

Badan usaha adalah lembaga satuan hukum yang bertujuan untuk mencari keuntungan atau laba. Beberapa bentuk badan usaha pada umumnya terdiri dari berbagai jenis. Berikut bentuk-bentuk badan usaha, yaitu:

1. Perusahaan perseroangan
2. Perusahaan perkongsian
3. Perusahaan perseroan terbatas
4. Kerja sama dan ekspansi bisnis, terdiri dari:
 - a. Perusahaan multinasional
 - b. *Joint venture*
 - c. *Franchising*

Bisnis Model Canvas (BMC)

Bisnis model canvas merupakan suatu model bisnis yang dikembangkan oleh Osterwalder dan Pigneur (2010). Bisnis model canvas terdiri dari Sembilan kotak yang memiliki keterkaitan dalam bisnis. Sembilan blok yang ada pada bisnis model canvas, yaitu :

1. *Customer Segments*

Pelanggan merupakan suatu inti dari setiap bisnis yang dapat memberikan keuntungan bagi sebuah bisnis. *Customer segments* bertujuan untuk memudahkan perusahaan dalam mengelompokkan konsumen ke dalam segmen yang berbeda dengan kebutuhannya.

2. *Value Propositions*

Value atau nilai yang dimaksud yaitu, bagaimana sikap pelanggan dalam memilih produk dan jasa yang dianggap memiliki kelebihan dan dapat memenuhi kebutuhan pelanggan.

3. *Channels*

Channel yaitu bagaimana suatu perusahaan atau bisnis dalam melakukan komunikasi dengan pelanggan dalam menyampaikan nilai perusahaan. Komunikasi, distribusi, dan saluran penjualan merupakan faktor yang memungkinkan perusahaan dapat berinteraksi dengan pelanggan dalam meningkatkan kesadaran, memudahkan pelanggan dalam memperoleh produk dan mempromosikan produk atau jasa tersebut.

4. *Customer Relationship*

Menjelaskan bagaimana perusahaan dapat menjaga hubungan dengan pelanggan. Perusahaan melakukan pembinaan untuk mendapatkan pelanggan baru dan dalam mempertahankan pelanggan lama, perusahaan melakukan inovasi produk untuk ditawarkan kepada pelanggan lama.

5. *Key Partnership*

Mitra kerja atau *key partnership* merupakan suatu gambaran antara pemasok dan mitra untuk kelangsungan sebuah bisnis. Kemitraan dijalin untuk mengoptimalkan model bisnis dan memperoleh sumber daya.

6. *Key Resource*

Key resource atau asset kunci merupakan hal yang penting dalam menentukan keberhasilan sebuah bisnis. Asset inilah yang menjadikan terwujudnya *value propositions* yang dijanjikan kepada pelanggan. Sumber daya kunci terdiri dari sumber daya fisik (bangunan, kendaraan, peralatan) uang, asset intelektual (merk, hak cipta, paten, data pelanggan), dan sumber daya manusia.

7. *Key Activities*

Kegiatan ini berupa kegiatan yang menentukan keberhasilan suatu model bisnis. *Key activities* sangat penting dalam mewujudkan nilai suatu perusahaan atau bisnis.

8. *Revenue Streams*

Revenue streams menggambarkan bagaimana perusahaan atau bisnis dalam memperoleh dana dari konsumen. Aliran dana ini yang membuat sebuah perusahaan atau bisnis dapat terus berjalan.

9. *Cost Structure*

Struktur biaya merupakan gambaran biaya yang muncul akibat dari dijalankannya bisnis model ini. Struktur biaya dipengaruhi oleh strategi apa yang dipilih. Selain itu struktur biaya juga dipengaruhi oleh besarnya biaya tetap, variable dan ekonomi skala.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang akan digunakan pada penelitian ini berupa penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Menurut Sugiyono (2017) metode kualitatif merupakan metode yang berlandaskan pada fenomenologi dalam pengembangan ilmu sosial. Instrumen kunci pada penelitian ini didasarkan pada pengalaman yang dimiliki dalam meneliti kondisi suatu obyek secara alamiah, adapun instrumen kunci itu sendiri yaitu peneliti itu sendiri. Moleong (2008) menjelaskan bahwa metode kualitatif merupakan suatu metode yang bertujuan untuk memahami perilaku dari objek yang akan diteliti seperti, persepsi, motivasi, tindakan, dll.

Penelitian ini menggunakan pendekatan dengan studi kasus. Menurut Yin (2013) studi kasus merupakan inkuiri empiris yang menyelidiki bagaimana fenomena dan konteks kehidupan nyata, bilamana batas-batas fenomena dan

konteks tak tampak tegas dan dimana sumber bukti dimanfaatkan. Yin (2015) juga menambahkan bahwa studi kasus merupakan penelitian yang dapat menjawab apa dan bagaimana yang berkenaan dengan penelitian. Penelitian ini akan menganalisis bagaimana lingkungan internal dan eksternal pada usaha JIYCAKE sebagai objek penelitian, hasil dari data yang ditemukan selanjutnya akan dikembangkan untuk dilakukan perumusan dan pengembangan strategi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada analisis menggunakan matriks *IFE*, terdapat 5 faktor kelemahan dan kekuatan yang ada pada JIYCAKE. Hasil perhitungan menunjukkan total skor keseluruhan sebesar 3,45 dimana hasil skor tersebut merupakan total perhitungan skor kekuatan JIYCAKE sebesar 1,65 dan perhitungan skor kelemahan yang di dapat JIYCAKE sebesar 1,8.

Berdasarkan hasil perhitungan matriks *IFE*, JIYCAKE masih banyak memiliki kelemahan dibanding kekuatan. Menurut David (2017) perusahaan dapat dikatakan lemah apabila pada skor pembobotan dalam matriks *IFE* menunjukkan angka dibawah 2,5. Total skor yang diperoleh JIYCAKE pada perhitungan *IFE* dapat dikatakan cukup tinggi sehingga bisa dikatakan JIYCAKE memiliki lingkungan internal yang mendukung dalam proses menjalankan bisnisnya.

Hasil dari perhitungan matriks *EFE* menunjukkan total skor sebesar 3,45 dimana skor tersebut merupakan hasil dari peluang sebesar 1,61 dan skor

ancaman sebesar 1,84. Berdasarkan total skor tersebut dapat dilihat bahwa skor ancaman yang dimiliki JIYCAKE cukup besar sehingga dapat disimpulkan bahwa JIYCAKE memiliki ancaman eksternal dengan bisnis lain yang serupa. Tetapi dengan total skor secara keseluruhan yang diperoleh JIYCAKE, hal ini menunjukkan bahwa JIYCAKE mampu mendapatkan peluang dan keuntungan dalam menarik konsumen.

Hasil analisis yang didapatkan dari analisa menggunakan matriks SWOT terdapat banyak pilihan strategi yang dapat diaplikasikan oleh JIYCAKE. Berdasarkan hasil penghubungan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman, JIYCAKE masih memiliki peluang dalam mengatasi ancaman yang ada. Strategi yang dipilih JIYCAKE dari hasil analisis matriks SWOT yaitu strategi ST (*Strength-threats*) dengan memanfaatkan keuntungan internal yang ada untuk menghindari ancaman yang datang dari eksternal perusahaan.

Pada hasil analisis dengan matriks IE, JIYCAKE berada pada posisi kuadran I dimana kuadran tersebut menempati wilayah yang cukup kuat dengan strategi *grow and build*. Alternatif yang tepat untuk kuadran I yaitu alternatif strategi penetrasi pasar. Strategi penetrasi pasar adalah, bagaimana suatu perusahaan dalam meningkatkan pemasaran produk ke pasar yang lebih luas. Tujuan dari strategi penetrasi pasar yaitu meningkatkan target pasar dengan usaha semaksimal mungkin.

Hasil dari perhitungan *Total Attractiveness Score (TAS)* dari matriks QSPM sebesar 6,55 untuk strategi pengembangan produk dan total skor

sebesar 6,77 untuk strategi penetrasi pasar. Dapat disimpulkan bahwa penetrasi pasar memiliki total skor yang lebih tinggi dan merupakan strategi yang tepat untuk digunakan JIYCAKE. Strategi penetrasi pasar diharapkan dapat meningkatkan jumlah *market share* dengan memasarkan produk JIYCAKE secara besar-besaran untuk menarik konsumen dan calon konsumen.

KESIMPULAN

Kesimpulan dari penelitian ini adalah bertujuan untuk mencari tahu strategi apa yang cocok untuk diaplikasikan pada proses bisnis JIYCAKE dalam meningkatkan penjualan. Pada penelitian ini metode yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Alat analisis yang digunakan pada penelitian ini berupa matriks IFE, matriks EFE, SWOT, matriks IE dan matriks QSPM.

Pada penelitian ini juga terdapat hasil wawancara bersama responden yang cukup membantu JIYCAKE dalam proses evaluasi berjalannya bisnis JIYCAKE. Selain itu melalui wawancara juga dapat diketahui kritik dan saran yang diberikan responden kepada JIYCAKE. Menurut hasil wawancara, responden mengatakan bahwa JIYCAKE memiliki peluang dalam menjalankan bisnis *dessert box* dan tidak kalah dengan produk pesaing. Responden juga memberikan saran agar JIYCAKE bisa lebih aktif di *social media* karena interaksi dengan konsumen

dan calon konsumen sangat berpengaruh dalam penjualan JIYCAKE kedepannya.

SARAN

Saran yang didapat peneliti dari penelitian yang telah dijalankan antara lain sebagai berikut:

1. JIYCAKE harus lebih aktif dalam memasarkan produk agar bisa bersaing dengan kompetitor dan juga dapat meningkatkan pendapatan penjualan. Pemasaran yang dilakukan dengan optimal dapatmenstabilkan keuntungan dan pendapatan.
2. Mengadakan promosi produk dan *giveaway* untuk menarik calon konsumen agar lebih tertarik dengan produk-produk yang ditawarkan oleh JIYCAKE.
3. Melakukan inovasi dan variasi pada menu yang ditawarkan guna memuaskan minat konsumen dan calon konsumen.
4. Meningkatkan aktivitas *social media* agar interaksi dengan konsumen dan calon konsumen dapat berjalan dengan baik sehingga penjualan dan pendapatan JIYCAKE bisa meningkat kedepannya.

DAFTAR PUSTAKA

Badan Pusat Statistik, 2019, *Data Statistik Ekonomi Kreatif*, diakses pada 2 September

2019, tersedia di <https://www.bps.go.id/news/2018/10/15/234/bps-bekraf-lanjutkan-kerja-sama-penyusunan-data-statistik-ekonomi-kreatif.html>.

Badan Ekonomi Kreatif, 2019, *Pengaruh Subsektor Ekonomi Kreatif Terhadap PDB di Indonesia*, diakses pada 2 September 2019, tersedia di <https://www.bekraf.go.id/>.

Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang, 2019, *Data Usaha Kuliner dengan NPWPD di Kota Malang*, diakses pada 10 November 2019, tersedia di <https://www.bppd.malangkota.go.id/>.

Baroto, T, & Purbohadiningrat, C, 2014, *Analisis Strategi Pengembangan Bisnis Ppob Kipo Menggunakan Analisis SWOT Dan QSPM*, Jurnal, Universitas Muhammadiyah Malang, Malang.

Bateman, T., & Snell, S, 2014, *Manajemen, Kepemimpinan, dan Kerjasama dalam Dunia yang Kompetitif Edisi 10*, Alh Bahasa: Ratno Purnomo dan Willy Abdillah, Salemba Empat, Jakarta.

David, FR, 2017, *Strategic Management (Manajemen Strategis Konsep)*, Edisi 16, Pearson.

Hasibuan, M, 2013), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Bumi Aksara, Jakarta.

Indriantoro, Nur & Bambang S, 2009, *Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*, BPFE, Yogyakarta.

- Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah, 2018, *Data Usaha Mikro Kecil Menengah di Indonesia*, diakses pada 2 September 2019, tersedia di <http://www.depkop.go.id/berita-informasi/data-informasi/data-umkm>.
- Kho, KH, 2018, *Perumusan Strategi Bisnis Pada My Green Laundry Malang*, Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya, Malang.
- Lestari, EP, 2011, *Pemasaran Strategik Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Nelke, M., 2010, *Strategic Business Development for Information Centres and Libraries*, Chandos Publishing, UK.
- Nilasari, S, 2014, *Manajemen Strategi*, Dunia Cerdas, Jakarta Timur.
- Novianto, Aan, 2017, *Analisis Strategi Pengembangan Bisnis (Studi Pada Industri Kerajinan Gerabah Desa Negara Ratu Kecamatan Natar)*, Skripsi Fakultas Ilmu Sosial Ilmu Politik, Universitas Lampung, Bandara Lampung.
- Nugrahani, F. & Hum, M., 2014, *Metode Penelitian Kualitatif*, Cakra Books, Solo.
- Radar Malang, 2019. *Bisnis Kuliner Segmented Cukup Menguntungkan*, diakses pada 29 Agustus 2019, tersedia di [https://radarmalang.id/bisnis-](https://radarmalang.id/bisnis-kuliner-segmented-cukup-menguntungkan/)
- [kuliner-segmented-cukup-menguntungkan/](https://radarmalang.id/bisnis-kuliner-segmented-cukup-menguntungkan/)
- Rukka, RM., 2011, *Buku Ajar Kewirausahaan 1*, Lembaga Kajian dan Pengembangan Pendidikan Universitas Hasanudd, Makassar.
- Sampurno, 2011, *Manajemen Strategik: Menciptakan Keunggulan Bersaing yang Berkelanjutan*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Saputri, ED, 2011, *Perancangan Strategi Pengembangan Usaha Dengan Metode SWOT Analysis di Perusahaan Abon Diamond Ampel Boyolali*, Skripsi, Fakultas Teknik, Universitas Sebelas Maret, Surakarta.
- Siagian, SP, 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Stufflebeam, DL., & Shinkfield, AJ, 2007, *Evaluation Theory, Models, and Applications*, John Willey & Sons.
- Nelke, M., 2010. *Strategic Business Development for Information Centres and Libraries*. Chandos Publishing, UK.
- Sugiyono, 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Alfabeta, Bandung.
- Tjiptono, F, 2012, *Strategi Pemasaran*, Edisi 3, Andi, Yogyakarta
- Umar, H, 2010, *Desain Penelitian Manajemen Strategik*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Wahyuning, Ratna, 2008, *Analisis SWOT Pada Usaha*