

## STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS KIRANA Q

Indira Purwa Mudita<sup>1</sup>; Keni Kaniawati<sup>2</sup>

Program Studi Magister Manajemen Sekolah Pascasarjana,  
Universitas Widyatama, Bandung<sup>1,2</sup>

Email : indira.mudita@widyatama.ac.id<sup>1</sup>; keni.kaniawati@widyatama.ac.id<sup>2</sup>

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi pengembangan bisnis Kirana Q sebagai usaha mikro yang bergerak di bidang *cakes* dan *cookies* premium berbasis *pre-order*. Penelitian berfokus pada strategi pengembangan bisnis untuk memenuhi kebutuhan konsumen kelas menengah di Kota Bandung dan Jabodetabek, yang mengutamakan kualitas produk halal dan tanpa pengawet, serta gemar memberi hadiah. Strategi bisnis dirancang menggunakan pendekatan *Design Thinking*, *Business Model Canvas* (BMC), dan analisis SWOT untuk mengidentifikasi kebutuhan pelanggan, mengevaluasi model bisnis, serta menentukan arah pengembangan usaha. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif. Pengumpulan data dilakukan melalui tahap wawancara, observasi, diskusi dengan ahli, dan penggunaan data sekunder. Hasil penelitian menunjukkan bahwa bisnis Kirana Q layak untuk dikembangkan dengan mengoptimalkan kekuatan sumber daya internal yang dimiliki dan memanfaatkan peluang pasar yang tersedia. Rancangan strategi pengembangan bisnis meliputi peningkatan inovasi produk, pemanfaatan *digital marketing*, penguatan *branding*, pengembangan hubungan pelanggan, serta penerapan manajemen risiko yang terstruktur. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa integrasi dari pendekatan *Design Thinking*, *Business Model Canvas*, analisis SWOT, analisis lingkungan usaha, dan analisis kelayakan bisnis melalui aspek finansial, menjadi dasar yang efektif dalam merancang strategi pengembangan bisnis UMKM untuk dapat berkompetisi dan bertahan dalam merespons kebutuhan pasar secara berkelanjutan.

Kata Kunci : Pengembangan Bisnis; *Business Model Canvas*; *Digital Marketing* untuk UMKM; Inovasi Produk dan *Branding*; *Cakes* dan *Cookies*

### ABSTRACT

*This study aims to develop a business strategy for Kirana Q, a micro-enterprise specializing in premium cakes and cookies with a pre-order business model. The research focuses on addressing the needs of middle-income consumers in Bandung and the Greater Jakarta area who value halal, preservative-free products and gift-oriented purchases. The research employed qualitative and descriptive methods, utilizing Design Thinking, Business Model Canvas (BMC), and SWOT analysis as the main analytical frameworks. Data were collected through interviews, observations, expert discussions, and secondary sources to identify customer needs, evaluate the current business model, and formulate development strategies. The findings indicate that Kirana Q has strong growth potential by leveraging its internal strengths and responding to market opportunities. Recommended strategies include enhancing product innovation, strengthening branding, optimizing digital marketing activities, improving customer relationships, and implementing structured risk management. The study demonstrates that the integration of Design Thinking, Business Model Canvas approach, SWOT analysis, business environment analysis, and business feasibility analysis from financial aspect provide a practical and an effective foundation for MSME business development strategy, enabling businesses to enhance competitiveness, adapt to evolving market demands, and support sustainable growth.*

Keywords : Business Development; Business Model Canvas; Digital Marketing for MSMEs; Product Innovation and Branding; Cakes and Cookies

## PENDAHULUAN

Pertumbuhan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di Indonesia menunjukkan peran yang signifikan dalam mendukung pertumbuhan ekonomi nasional. Selain daripada itu, UMKM berperan dalam menciptakan lapangan pekerjaan, meningkatkan keterampilan tenaga kerja melalui beragam pelatihan, dan mendorong pertumbuhan kesejahteraan masyarakat setempat. Kemampuan UMKM menyesuaikan diri dalam merespons preferensi konsumen yang cepat berubah, serta maraknya penggunaan teknologi digital dalam pemasaran produk saat ini, menjadikan UMKM menjadi lebih fleksibel dalam menghadapi dinamika pasar. Kondisi ini membuat para pelaku usaha harus mampu berpikir cepat dan kritis dalam menghadapi kondisi pasar yang cepat berubah, mampu menyusun strategi usaha yang kreatif dan inovatif, agar bisnis memiliki *value*, daya saing yang kuat, serta kemampuan untuk bertahan di tengah lingkungan bisnis yang penuh dengan ketidakpastian. Dalam menghadapi situasi semacam itu, maka pola pikir kewirausahaan mengenai inovasi, sikap proaktif, berani dalam mengambil risiko dan kemampuan beradaptasi menjadi faktor penting bagi UMKM dalam menghadapi lingkungan dan persaingan bisnis yang sangat dinamis (Samodra et al., 2021). Pentingnya pemahaman tentang perubahan lingkungan bisnis harus dimiliki oleh perusahaan agar dapat merancang strategi bisnis yang relevan dalam menghadapi kompetisi pasar (Bamford et al., 2023)

Persaingan usaha UMKM pada saat ini terutama pada subsektor *cakes* dan *cookies* menjadi sangat ketat dengan banyaknya pelaku usaha sejenis. Fenomena yang terjadi adalah perubahan preferensi konsumen yang menyebabkan pergeseran pola persaingan bisnis di pasar. Preferensi konsumen saat ini tidak hanya memperhatikan cita rasa produk, kualitas bahan baku, keamanan pangan, tampilan kemasan yang menarik, namun juga pada kemudahan pemesanan produk dengan menggunakan kemajuan teknologi digital, sehingga dapat memiliki *branding* yang baik untuk menambah *value* produk. Kurangnya kemampuan optimalisasi branding UMKM, menyebabkan pemasaran dan daya saing bisnis menjadi tidak efektif. Selaras dengan hal tersebut, pada umumnya UMKM belum optimal dalam membangun identitas usaha secara efektif, sedangkan kemampuan *branding* yang memadai dengan memanfaatkan kemajuan teknologi digital, dapat menunjang peningkatan kinerja *marketing* UMKM (Munir et al., 2023). Disertai dengan memiliki mindset kewirausahaan yang merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi pelaku usaha dalam merancang dan menjalankan strategi inovasi (Hendri et al., 2023). Dengan demikian para pelaku UMKM *cakes* dan *cookies* perlu melakukan inovasi produk secara konsisten, meningkatkan *branding* dan penjualan dengan memanfaatkan teknologi *digital marketing*, serta menjalankan bisnis dengan menggunakan manajemen yang terstruktur.

Kirana Q sebagai pelaku usaha mikro di bidang *cakes* dan *cookies* dengan basis produksi rumahan dan menggunakan sistem *pre-order*, menghadapi tantangan untuk dapat bertahan di tengah persaingan pasar yang semakin ketat. Walaupun Kirana Q memiliki *value* dengan menghasilkan produk berkualitas *premium*, halal, dan tanpa bahan pengawet, namun untuk dapat mengembangkan bisnisnya, Kirana Q tetap memerlukan perencanaan bisnis yang terstruktur untuk dapat berkembang dan menjadi bisnis yang berkelanjutan. Tantangan bisnis yang dihadapi meliputi kemampuan dalam penguatan *branding*, optimalisasi *digital marketing*, peningkatan hubungan dengan pelanggan, dan mampu mengidentifikasi kebutuhan konsumen, serta mengambil peluang tersebut, hingga mengaplikasikan manajemen risiko bisnis secara terstruktur. Dengan demikian, Kirana Q memerlukan strategi pengembangan bisnis secara menyeluruh, terarah dan sistematis. Berbagai penelitian terdahulu telah mengkaji strategi pengembangan bisnis UMKM melalui beberapa pendekatan, seperti *Design Thinking* yang berfokus pada kebutuhan pelanggan, *Business Model Canvas* yang membantu untuk memetakan model bisnis dan peluang dalam menciptakan nilai bagi pelanggan, serta analisis *SWOT* yang menilai kondisi internal dan eksternal perusahaan. Kombinasi penerapan pendekatan *Business Model Canvas* dengan analisis *SWOT* digunakan untuk mengevaluasi bisnis yang sudah berjalan dan untuk membuat strategi pengembangannya, sehingga bisnis menjadi lebih adaptif terhadap kondisi internal dan perubahan lingkungan eksternal (Agustiani W. E. & Isharina, 2023). Sedangkan penggunaan pendekatan *Design Thinking* relevan untuk diterapkan dalam menyusun strategi pengembangan bisnis UMKM untuk menghadapi perubahan yang terjadi pada lingkungan bisnis (Tinambunan, A., & Juliana, 2026). Hasil penelitian terdahulu tersebut memberikan kontribusi dalam pengembangan bisnis UMKM, namun penggunaan beberapa pendekatan tersebut masih dilakukan secara terpisah. Penelitian yang mengintegrasikan antara *Design Thinking*, *Business Model Canvas*, analisis *SWOT*, analisis lingkungan usaha, dan analisis kelayakan bisnis dari sisi finansial yang disusun dalam suatu Business Plan, terutama untuk UMKM makanan subsektor *cakes* dan *cookies*, masih relatif terbatas. Sedangkan integrasi beberapa pendekatan tersebut sangat diperlukan, agar strategi pengembangan bisnis yang dihasilkan dapat menjadi suatu strategi pengembangan yang komprehensif yang tidak hanya dapat memenuhi kebutuhan konsumen, tetapi juga mempertimbangkan beberapa kondisi, yang meliputi kondisi kemampuan internal perusahaan, dan dinamika lingkungan usaha, serta evaluasi keberlanjutan bisnis yang ditinjau dari aspek finansial.

Penelitian ini bertujuan untuk menyusun strategi pengembangan bisnis Kirana Q dengan mengintegrasikan pendekatan *Design Thinking*, *Business Model Canvas*, analisis *SWOT*, dan analisis lingkungan usaha, serta mengevaluasi kelayakan bisnis melalui beberapa indikator keuangan, supaya bisnis dapat bersaing dan bertahan dalam merespons kebutuhan pasar secara

berkelanjutan. Penelitian ini juga bertujuan agar dapat memberikan kontribusi teoritis dalam kajian pengembangan bisnis dan kewirausahaan pada lingkup UMKM, serta dapat berkontribusi praktis melalui rekomendasi sebagai dasar pengambilan keputusan strategis yang dapat diimplementasikan oleh Kirana Q dan pelaku UMKM kuliner sejenis. Novelty dari penelitian ini terletak pada integrasi beberapa pendekatan tersebut, analisis *SWOT*, analisis lingkungan usaha, dan analisis kelayakan bisnis dari aspek finansial, kemudian menyusunnya ke dalam suatu bentuk *Business Plan* yang komprehensif dan terstruktur. Sehingga strategi pengembangan bisnis yang dihasilkan dapat diaplikasikan sesuai dengan karakteristik usaha UMKM, khususnya usaha di bidang *cakes* dan *cookies*.

#### TINJAUAN PUSTAKA DAN FOKUS STUDI

Kewirausahaan adalah suatu proses untuk menciptakan nilai melalui kemampuan mengenali peluang bisnis, mengembangkan ide yang inovatif, serta mengelola sumber daya untuk menghasilkan keuntungan yang bernilai ekonomi dan pertumbuhan usaha. *Entrepreneurship* merupakan suatu transformasi dari pola pikir pencari kerja menjadi pencipta lapangan pekerjaan, dengan mengembangkan kompetensi dan mandiri secara ekonomi (Hendri, 2020).

Di samping itu, pelaku usaha harus mampu menghadapi kondisi lingkungan bisnis yang dinamis, berani mengambil risiko yang terukur, dan memiliki solusi yang mampu menjawab kebutuhan pasar (Hisrich et al., 2020). Selaras dengan itu, *entrepreneurship* merupakan suatu proses yang dinamis dalam memanfaatkan peluang dengan menciptakan suatu inovasi dengan mengantisipasi risiko (Kuratko, 2021).

Dalam lingkup UMKM, keberhasilan suatu proses kewirausahaan dipengaruhi oleh pola pikir dan kemampuan dalam mengelola usaha. Di mana pola pikir kewirausahaan menjadi faktor penentu keberhasilan usaha. Seorang pelaku usaha yang memiliki pola pikir kewirausahaan yang inovatif, proaktif, adaptif, dan berani mengambil risiko memiliki kemampuan lebih baik dalam menghadapi dinamika persaingan usaha (Kaniawati, 2021). Pentingnya memiliki pola pikir kewirausahaan bagi seorang *entrepreneur* dengan meningkatkan kapabilitas, dan mengoptimalkan pelatihan kewirausahaan, agar strategi inovasi dapat dilakukan dengan maksimal (Hendri et al., 2023).

Kreativitas dan inovasi merupakan hal yang saling berkaitan dalam strategi pengembangan bisnis. Kreativitas dipahami sebagai kemampuan individu untuk menghasilkan ide baru yang memiliki nilai tambah. Sedangkan inovasi adalah proses implementasi ide kreatif tersebut menjadi suatu produk, layanan, atau strategi bisnis yang memiliki manfaat bagi konsumen dan memberi hasil ekonomis untuk pelaku bisnis. Dalam persaingan usaha yang semakin kompetitif, kemampuan menciptakan inovasi menjadi faktor penting dalam

mempertahankan eksistensi bisnis, dan meningkatkan *value* produk. Pelaku usaha yang kreatif cenderung mampu menciptakan diferensiasi produk dan menyesuaikan diri dengan perubahan kebutuhan pasar. Kreativitas dipandang sebagai faktor utama yang mendorong beragam bentuk inovasi dalam suatu organisasi dan aktivitas bisnis (Amabile et al., 2016). Pada penelitian lain, ditegaskan bahwa perusahaan yang memiliki kemampuan melakukan inovasi dengan baik berpotensi untuk memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Taques et al., 2021). Dengan demikian aktivitas kewirausahaan memiliki peran penting dalam mendukung pertumbuhan ekonomi melalui penciptaan inovasi dan penguatan daya saing di pasar (Szerb, L., 2022). Dalam konteks UMKM, inovasi dilakukan secara bertahap menyesuaikan dengan kondisi lingkungan bisnis yang dihadapi. Penerapan inovasi dilakukan dengan mengembangkan produk, meningkatkan kualitas layanan dan *bonding* dengan pelanggan yang relevan dengan kebutuhan dan tren pasar lokal (Tidd, J., & Bessant, 2021). Strategi untuk memenangkan persaingan bisnis yang ketat adalah dengan fokus pada peningkatan kualitas produk, mendapatkan *review* pelanggan yang positif, memiliki konsep tempat usaha yang jelas, pemasaran digital, inovasi dan branding produk yang kuat (Kaniawati et al., 2021). Secara keseluruhan kreativitas dan inovatif dapat dipahami sebagai modal strategis yang harus dimiliki oleh seorang pelaku usaha dengan menciptakan keunggulan dan mengoptimalkan seluruh sumber daya untuk mengambil peluang agar mampu menghadapi persaingan pasar yang ketat.

Kegiatan kewirausahaan tidak luput dari pengaruh lingkungan bisnis, di mana keberhasilan suatu usaha bergantung pada kemampuannya beradaptasi dengan perubahan faktor internal dan eksternal. Pendekatan Resource-Based View (RBV) menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif perusahaan berasal dari kemampuan memanfaatkan sumber daya internal yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak mudah digantikan (Barney et al., 2021). Dalam lingkup UMKM, kompetensi bisnis pelaku usaha, kualitas produk, hubungan dengan pelanggan dan branding yang baik, merupakan sumber daya utama dan merupakan aset berharga untuk menghadapi persaingan pasar. Selain itu analisis PESTEL digunakan untuk mengidentifikasi pengaruh kondisi politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan hukum terhadap perkembangan usaha. Penerapan analisis PESTEL memudahkan pelaku usaha dalam mengidentifikasi peluang pasar dan ancaman yang mengikutinya, untuk membuat strategi bisnis yang responsif dan adaptif. Lingkungan internal dan eksternal bisnis akan saling mempengaruhi dalam perumusan strategi organisasi (Rizan et al., 2023). Di mana lingkungan merupakan faktor fundamental yang mempengaruhi keputusan dan perilaku usaha dalam menentukan strategi bisnis (Saputra et al., 2023). Selaras dengan itu, penerapan analisis PESTEL akan membantu pelaku usaha dalam memahami dinamika lingkungan eksternal bisnis secara sistematis dan menyeluruh (Yüksel, 2012). Penelitian lain menemukan bahwa faktor lingkungan eksternal memiliki

pengaruh negatif terhadap kinerja UMKM, sehingga berkurangnya tekanan yang berasal dari lingkungan eksternal berpotensi untuk meningkatkan performansi usaha (Pereira & Rini, 2022). Di samping itu, faktor lingkungan eksternal yang mencakup tingkat persaingan, dinamika perilaku konsumen, perkembangan teknologi, dan regulasi pemerintah, dapat dianalisa menggunakan kerangka Porter's Five Forces dan PESTEL (Johnson et al., 2017; Porter, 2008). Kedua pendekatan RBV dan PESTEL akan membantu pelaku usaha dalam menyusun strategi bisnis dengan mempertimbangkan kekuatan internal yang dimiliki dan melakukan mitigasi risiko.

Faktor internal dan eksternal bisnis dapat diintegrasikan melalui analisis SWOT secara lebih komprehensif sebagai pedoman perumusan strategi bisnis. Analisis SWOT adalah suatu alat strategis untuk mengidentifikasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) suatu bisnis. Analisis SWOT memudahkan proses identifikasi kekuatan dan kelemahan internal perusahaan, dan mengidentifikasi peluang serta ancaman dari lingkungan eksternal. Dengan menggunakan analisis SWOT, strategi bisnis menjadi lebih tepat sasaran (Benzaghta et al., 2021). Proses evaluasi kondisi internal dan eksternal perusahaan dengan menggunakan analisis SWOT merupakan dasar penyusunan strategi yang realistis untuk diimplementasikan. Dalam konteks UMKM, analisis ini memudahkan pemahaman mengenai pemetaan posisi bisnis, sekaligus menentukan strategi pengembangan yang relevan dengan sumber daya yang dimiliki, serta perubahan pasar yang dihadapi (David et al., 2020; Gurel, 2017). Pada praktiknya, pemahaman pelaku usaha terhadap kebutuhan pasar harus disertai dengan analisis lingkungan internal dan eksternal bisnis, supaya strategi pengembangan yang dirumuskan menjadi realistis dan relevan dengan kebutuhan konsumen, sehingga perusahaan mampu beradaptasi dan berkompetisi, serta fokus pada keberlanjutan bisnis (Irmayanty., & Hendri, 2025)

Tingginya dinamika pasar dan perubahan preferensi konsumen mendorong perusahaan untuk menerapkan strategi pengembangan bisnis yang mampu beradaptasi dan berorientasi pada kebutuhan konsumen. *Design Thinking* merupakan salah satu pendekatan yang relevan digunakan untuk memahami kebutuhan konsumen, yang digunakan sebagai acuan dalam menciptakan solusi dan inovasi bisnis. Melalui tahapan identifikasi kebutuhan konsumen, merumuskan masalah, mengembangkan ide kreatif, membuat prototype, dan menguji solusi secara berulang, maka pendekatan *Design Thinking* membantu perusahaan menghasilkan inovasi yang mampu meningkatkan daya saing (Jaskyte, K., & Liedtka, 2022). Dalam konteks UMKM, *Design Thinking* memudahkan pemahaman preferensi pelanggan terkait produk, kemasan, harga, dan pengalaman berbelanja, sehingga solusi yang dikembangkan relevan dengan kebutuhan pasar. Sedangkan konsistensi inovasi yang dilakukan dapat meningkatkan



kualitas produk dan layanan, yang pada akhirnya dapat meningkatkan potensi kepuasan dan keputusan pembelian pelanggan (Maghfira et al., 2026). Pendekatan *Design Thinking* berorientasi pada pemahaman menyeluruh tentang kebutuhan konsumen melalui proses kolaboratif, dan melakukan *prototyping*, serta *testing* untuk menemukan solusi yang tepat (Gunawan et al., 2023). Selaras dengan hal itu, pemahaman mengenai kebutuhan konsumen dengan menggunakan pendekatan *Design Thinking*, menjadi dasar untuk merumuskan strategi pengembangan usaha yang sesuai dengan kondisi pasar, sehingga keputusan bisnis yang diambil efektif memenuhi kebutuhan nyata konsumen, bukan berdasarkan asumsi pelaku usaha (Fathinah, S.N., & Hendri, 2026)

Penelitian ini dalam merumuskan strategi pengembangan bisnis Kirana Q, diperkuat melalui penerapan pendekatan *Business Model Canvas* (BMC), sebagai alat untuk memetakan cara perusahaan dalam menciptakan, menyampaikan, dan mempertahankan *value* bagi pelanggan. BMC terdiri dari sembilan elemen, meliputi *customer segments*, *value propositions*, *channels*, *customer relationships*, *revenue streams*, *key resources*, *key activities*, *key partnerships*, dan *cost structure* yang saling berkaitan, sehingga membantu pelaku usaha memahami model bisnis secara lebih terstruktur dan menyeluruh. Pendekatan ini membuat ide bisnis dapat diterjemahkan ke dalam kerangka strategis yang mudah dianalisis dan dikembangkan (Pigneur Y., & Osterwalder, 2010). Di samping itu, penerapan BMC mendukung penyusunan strategi yang lebih komprehensif sehingga usaha memiliki peluang bisnis yang lebih besar untuk bertahan dan berkembang dalam menghadapi persaingan pasar yang semakin kompetitif (Sirait et al., 2024).

*Business Plan* disusun sebagai dokumen strategis yang komprehensif yang dirancang untuk memetakan tujuan usaha, analisis model bisnis, serta kondisi lingkungan bisnis. Dokumen ini mengulas kekuatan sumber daya dan tantangan pasar, proyeksi keuangan, serta memformulasikan strategi bisnis yang tepat sebagai pedoman operasional dan pengembangan bisnis. *Business plan* merupakan konsep yang harus dipahami oleh setiap *entrepreneur* sebagai pedoman kerja untuk mencapai tujuan bisnis, yang meliputi *profit*, *people*, *planet*, *sustainability*, dan *growth* (Hendri, 2023). Penyusunan *business plan* yang sistematis akan membuat langkah strategis yang diambil menjadi lebih terstruktur secara komprehensif. *Business plan* berperan sebagai dokumen lengkap dan pedoman strategis yang membantu pemilik usaha dalam memahami kebutuhan sumber daya, peluang dan tantangan pasar secara menyeluruh (Barringer, B., & Ireland, 2021; Scarborough, N., & Cornwall, 2018). Di samping itu, *Business plan* membantu perusahaan dalam memahami arah pengembangan dan peningkatan peluang keberhasilan bisnis, menganalisis kondisi pasar dan mitigasi risiko, serta merumuskan strategi bisnis yang tepat. *Business plan* dapat membantu proses legitimasi, serta meningkatkan peluang

perusahaan mendapatkan dana dari investor atau lembaga keuangan (Cerdeira, 2018).

Penelitian ini merumuskan strategi pengembangan bisnis Kirana Q sebagai pelaku usaha kuliner subsektor *cakes* dan *cookies* dengan mengintegrasikan *Design Thinking*, *Business Model Canvas* (BMC), dan analisis SWOT. Ketiga pendekatan tersebut digunakan untuk proses identifikasi kebutuhan konsumen, merancang model bisnis yang relevan, serta menyusun strategi pengembangan yang kompetitif dan berkelanjutan, sekaligus mengevaluasi kelayakan usaha melalui aspek finansial dan nonfinansial untuk merumuskan strategi pengembangan bisnis yang komprehensif.

### **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian merupakan suatu proses ilmiah untuk memperoleh data dan memecahkan masalah dalam penelitian secara sistematis (Zulganef, 2018). Penelitian kualitatif merupakan metode penelitian yang bertujuan untuk memahami dan menemukan pola yang terjadi pada sebuah fenomena (Laili et al., 2025).

#### **Desain dan Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menerapkan desain penelitian deskriptif kualitatif dengan pendekatan interpretatif dalam merumuskan strategi pengembangan bisnis yang sesuai dengan kondisi di lapangan. Penelitian difokuskan pada penyelesaian masalah dan pengambilan keputusan strategis, tidak untuk menguji hubungan antarvariabel maupun hipotesis statistik. Data yang diperoleh di lapangan, digunakan sebagai pedoman dalam mengidentifikasi kebutuhan konsumen, dinamika pasar, dan konsisi lingkungan bisnis, dan selanjutnya dianalisis melalui model bisnis dan analisis kelayakan usaha. Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang mendalam terhadap fenomena yang diteliti (Creswell, J., & Creswell, 2018; Rynes, S., & Gephart, 2004). Hasil penelitian ini disajikan dalam bentuk *Business Plan* yang mengintegrasikan analisis kebutuhan pelanggan, perumusan model bisnis, dan evaluasi kelayakan usaha sebagai dasar penyusunan strategi pengembangan bisnis yang komprehensif.

#### **Subjek Penelitian dan Pemilihan Informan**

Subjek penelitian ini mencakup semua pihak yang berkaitan langsung dengan pengembangan bisnis Kirana Q, terdiri dari pemilik usaha, tim operasional, pelaku usaha kuliner sejenis, konsumen potensial yang sesuai dengan target pasar, serta mentor dan praktisi bisnis yang berpengalaman di bidang kuliner. Keterlibatan berbagai pihak adalah untuk memperoleh informasi yang mendalam mengenai kondisi bisnis, kebutuhan dan preferensi konsumen, serta peluang pengembangan bisnis.

Pemilihan informan pada penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu berdasarkan pertimbangan pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan mereka terhadap bisnis



Kirana Q. Pemilik usaha berperan sebagai informan utama yang memiliki pemahaman mendalam mengenai operasional dan arah strategis bisnis. Sedangkan tim operasional, pelaku usaha sejenis, pelanggan individu dan *corporate*, serta mentor dan praktisi bisnis menjadi informan pendukung yang dapat memberikan pandangan yang objektif dari berbagai sisi mengenai kebutuhan pasar, aktifitas bisnis, dan peluang bisnis. Teknik ini digunakan untuk memperoleh informasi yang objektif, mendalam, dan relevan dengan kebutuhan penelitian untuk merumuskan strategi pengembangan bisnis yang efektif dan terarah.

### **Objek dan Fokus Penelitian**

Objek penelitian ini adalah Kirana Q, sebuah usaha mikro di bidang *cakes* dan *cookies* yang beroperasi dengan sistem produksi rumahan dan layanan *pre-order* di Kota Bandung. Target pasar difokuskan pada konsumen individu, keluarga, dan *corporate* yang membutuhkan produk *cakes* dan *cookies* premium, halal, serta tanpa bahan pengawet di Kota Bandung dan Jabodetabek. Selaras dengan karakteristik usaha mikro yang memiliki keterbatasan sumber daya, Kirana Q dinilai sebagai objek yang relevan untuk mengkaji strategi pengembangan bisnis yang sesuai dengan konsisi lapangan.

Fokus penelitian ini adalah menyusun suatu *Business Plan* sebagai pedoman arah pengembangan bisnis Kirana Q. Analisis yang dilakukan mencakup evaluasi proses operasional, serta merumuskan langkah strategis untuk melakukan transformasi bisnis, meliputi ekspansi pasar, meningkatkan kapasitas usaha, serta mendukung keberlanjutan bisnis dalam jangka panjang. Kajian dilakukan secara menyeluruh melalui identifikasi pasar, pengembangan produksi, serta melakukan proyeksi keuangan yang realistis. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategis yang dapat diimplementasikan oleh Kirana Q untuk bertransformasi menjadi bisnis yang mampu berkembang, bersaing, dan berkelanjutan di tengah pasar yang sangat kompetitif.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan beberapa teknik dalam upaya memperoleh informasi dan gambaran menyeluruh mengenai kondisi usaha. Data yang diperoleh terbagi ke dalam bentuk data primer dan sekunder.

#### **1. Wawancara**

Wawancara dengan pemilik usaha dan informan pendukung untuk memperoleh informasi mengenai proses operasional bisnis, keterbatasan sumber daya dan kendala yang dimiliki, peluang dan tantangan pasar yang dihadapi, serta rencana pengembangan bisnis Kirana Q. Penggunaan teknik ini memudahkan peneliti untuk memperoleh data secara mendalam, namun tetap fleksibel, terarah, dan fokus pada penelitian.

#### **2. Observasi**

Observasi atau pengamatan langsung di lokasi produksi, meliputi pengamatan semua aktivitas usaha, mulai dari proses produksi, pengemasan, pemasaran dan pengiriman produk, serta jalinan komunikasi yang terjadi dengan konsumen. Observasi ini bertujuan untuk memahami kondisi operasional usaha yang sebenarnya, dan menyesuaikan hasil wawancara dengan situasi lapangan yang ditemui.

3. Diskusi dengan ahli

Diskusi dengan para ahli yang merupakan mentor dan praktisi bisnis merupakan langkah tepat untuk menambah wawasan dan validasi tentang informasi yang diperoleh di lapangan, sehingga dapat menjadi masukan yang relevan dan objektif dalam konsep menentukan arah pengembangan bisnis.

4. Penggunaan data sekunder

Data sekunder diperoleh dari studi literatur resmi berupa jurnal ilmiah, buku dan sumber akademik lainnya yang memiliki relevansi dengan strategi pengembangan bisnis, serta data usaha yang berkaitan dengan operasional bisnis *cakes* dan *cookies*.

**Teknik Pengujian Keabsahan Data**

Keabsahan data dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan teknik triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber adalah membandingkan informasi yang diperoleh dari beberapa sumber berbeda, yaitu pemilik usaha, tim operasional, konsumen, dan praktisi ahli. Sedangkan triangulasi teknik dilakukan melalui perbandingan hasil wawancara, observasi, dan diskusi dengan para ahli terhadap sumber yang sama, sehingga data yang diperoleh dapat saling mendukung dan memperkuat penelitian. Tahap selanjutnya, peneliti melakukan konfirmasi tentang hasil wawancara kepada para informan, agar data yang diperoleh sesuai dengan yang dimaksud para informan. Hal ini dilakukan untuk meminimalkan kesalahan interpretasi data penelitian.

**Penerapan Analisis dan Integrasi Metode**

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan tujuan menggambarkan kondisi usaha secara mendalam sebagai acuan dasar perumusan strategi pengembangan bisnis Kirana Q. Analisis dilakukan secara bertahap dimulai dari:

1. Identifikasi kondisi usaha melalui pendekatan *Design Thinking* yang meliputi *Empathize*, *Define*, *Ideate*, *Prototype* dan *Test*, untuk memahami kebutuhan konsumen secara empatik dan menemukan peluang pengembangan produk dan pelayanan konsumen.
2. Mengintegrasikan hasil identifikasi tersebut ke dalam pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) yang meliputi *Customer Segments*, *Value Proposition*, *Channels*, *Customer Relationships*, *Revenue Streams*, *Key Resources*, *Key Activities*, *Key Partners*, dan *Cost Structures*, untuk memetakan sembilan elemen model bisnis Kirana Q secara lebih sistematis.

3. Melakukan analisis SWOT untuk mengidentifikasi secara mendalam mengenai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman usaha, sebagai dasar untuk merumuskan strategi pengembangan bisnis yang relevan dengan kondisi internal dan eksternal Kirana Q.

Integrasi ketiga pendekatan ini dilakukan agar perumusan strategi pengembangan bisnis menjadi suatu tahapan yang sistematis dan komprehensif.

#### **Analisis Kelayakan Finansial**

Analisis kelayakan finansial dilakukan untuk menilai prospek pengembangan bisnis Kirana Q melalui penyusunan proyeksi keuangan selama lima tahun ke depan. Analisis ini berdasarkan pada perhitungan estimasi biaya investasi dan operasional, asumsi pencapaian penjualan, serta potensi pertumbuhan usaha. Penilaian kelayakan finansial menggunakan indikator keuangan, meliputi *Net Present Value* (NPV), *Internal Rate of Return* (IRR), *Payback Period* (PP) dan *Profitability Index* (PI). Penggunaan indikator tersebut adalah untuk memberikan perspektif yang lebih komprehensif mengenai kelayakan usaha, sehingga strategi pengembangan bisnis yang dirumuskan layak secara operasional, dan memiliki potensi finansial yang mendukung pengambilan keputusan startegis dan keberlanjutan bisnis.

#### **Batasan Penelitian**

Penelitian ini dibatasi untuk pengembangan bisnis Kirana Q sebagai usaha mikro *cakes* dan *cookies* berbasis rumahan di Kota Bandung. Analisis yang dilakukan meliputi penyusunan strategi bisnis dan evaluasi kelayakan finansial disesuaikan dengan kondisi objek penelitian, serta tidak membahas operasional bisnis skala industri atau kondisi usaha di wilayah lain. Proyeksi keuangan disusun berdasarkan kondisi bisnis pada saat penelitian dilakukan, sehingga perubahan iklim ekonomi di masa depan, berpotensi mempengaruhi hasil proyeksi tersebut.

#### **Etika Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan dengan berlandaskan pada etika penelitian untuk menjaga kepercayaan dan kenyamanan informan. Seluruh data yang diperoleh digunakan hanya untuk kepentingan penelitian akademik dan penyusunan strategi pengembangan bisnis Kirana Q. Seluruh informan memberikan persetujuan untuk berpartisipasi aktif pada proses wawancara dan dokumentasi. Seluruh informasi yang bersifat pribadi dan data internal bisnis tidak dipublikasikan. Selama proses penelitian, peneliti berusaha untuk menjaga objektivitas dalam menyampaikan hasil penelitian berdasarkan data dan kondisi yang ditemukan di lapangan.

### **HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI**

#### **Gambaran Umum Objek Penelitian**

Kirana Q adalah usaha mikro *cakes* dan *cookies* berbasis rumahan di Kota Bandung. Hadir dengan menawarkan produk berkualitas premium, halal, dan tanpa bahan pengawet. Usaha ini melayani konsumen kelas menengah di Kota Bandung dan Jabodetabek melalui

sistem *pre-order* untuk menjaga kualitas dan kesegaran produk. Selain melakukan penjualan produk reguler, Kirana Q juga menerima pesanan *hampers* untuk kebutuhan pribadi dan *corporate*.

Karakteristik usaha Kirana Q disajikan pada Tabel 1 yang menunjukkan bahwa Kirana Q sebagai usaha berskala mikro menggunakan sistem penjualan *pre-order*. Hal ini menunjukkan bahwa Kirana Q relevan menjadi objek penelitian untuk pengembangan bisnis. Dihadapkan pada keterbatasan sumber daya yang dimiliki, Kirana Q memiliki potensi besar untuk berkembang dan mampu menangkap peluang pasar guna mendapat keuntungan. Preferensi konsumen saat ini lebih mengutamakan kualitas, estetika produk, keamanan kandungan bahan baku, serta pengalaman berbelanja yang baik, menjadi tantangan bisnis menarik untuk melakukan ekspansi.

### Hasil Analisis *Business Plan*

Hasil analisis menunjukkan bahwa konsumen Kirana Q mengutamakan produk *cakes* dan *cookies* dengan kualitas premium, cita rasa yang konsisten, bahan baku halal, serta tanpa bahan pengawet. Temuan ini diperoleh melalui pendekatan *Design Thinking* yang berfokus pada pemahaman kebutuhan dan preferensi pelanggan terhadap produk *homemade premium*. Berdasarkan wawancara dengan pemilik usaha, tim operasional, konsumen, serta mentor dan praktisi bisnis, diketahui bahwa keputusan pembelian dipengaruhi oleh beberapa faktor, meliputi cita rasa, kualitas bahan baku, tampilan produk, kemudahan pemesanan, dan nilai eksklusif yang ditawarkan. Konsumen juga cenderung menyukai sistem *pre-order* yang memberikan fleksibilitas dalam memilih produk, dan memilih desain *hampers* yang memiliki kesan elegan, namun mampu melindungi produk di dalamnya. Faktor-faktor tersebut menjadi pertimbangan utama dalam membentuk pengalaman dan keputusan pembelian pelanggan.

Berdasarkan identifikasi kebutuhan konsumen yang diperoleh, perumusan model bisnis Kirana Q adalah dengan menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* seperti dipaparkan pada Tabel 2. Pendekatan model bisnis ini mengidentifikasi adanya keterkaitan antara elemen bisnis sebagai pendukung strategi pengembangan bisnis yang sistematis dan terarah. Pada elemen proposisi nilai, usaha Kirana Q menawarkan produk *cakes* dan *cookies premium*, *homemade*, halal, tanpa bahan pengawet dengan kualitas rasa yang konsisten, serta tampilan produk yang eksklusif. Sedangkan pada elemen pelanggan, Kirana Q menasar pasar konsumen individu, komunitas, serta *corporate* di daerah urban di Kota Bandung dan Jabodetabek, yang membutuhkan *hampers* atau produk premium untuk acara spesial. Pada elemen saluran pemasaran dan saluran distribusi, usaha berfokus pada pemanfaatan media sosial, *e commerce*, media komunikasi *digital*, serta sistem pemesanan *pre-order* untuk menjaga kestabilan kualitas produk dan efisiensi operasional produksi. Pada elemen hubungan dengan pelanggan, berfokus

pada pelayanan kebutuhan produk yang diminati pelanggan, bersifat lebih personal dan fleksibel. Struktur biaya Kirana Q, dirancang secara sederhana dan terkendali dengan menyesuaikan kapasitas produksi berbasis *pre-order*, untuk menekan risiko bahan baku bertumpuk dan menjadi kadaluarsa. Sumber pendapatan Kirana Q diperoleh dari penjualan *reguler*, serta pesanan *hampers personal* dan *corporate* yang memiliki nilai transaksi tinggi.

Integrasi pendekatan *Design Thinking* dan *Business Model Canvas* mengidentifikasi bahwa alur perumusan strategi pengembangan bisnis Kirana Q berorientasi pada pemenuhan kebutuhan konsumen di target area, serta menyesuaikan dengan kondisi usaha Kirana Q sebagai usaha berskala mikro. Hal ini menggambarkan bahwa kedua model tersebut relevan untuk diterapkan dalam menyusun strategi pengembangan bisnis, serta mendukung Kirana Q untuk memiliki usaha yang potensial berkembang dan keberlanjutan.

### **Analisis Lingkungan Usaha dan Posisi Strategis Bisnis**

Analisis lingkungan usaha bertujuan untuk mengetahui kondisi internal dan eksternal yang dapat memengaruhi pengembangan bisnis Kirana Q. Analisis lingkungan internal Kirana Q, memiliki kekuatan pada produk *cakes* dan *cookies premium*, halal, tanpa bahan pengawet, kualitas rasa yang konsisten, sistem *pre-order*, serta konsep *homemade*. Interaksi langsung pemilik usaha dalam proses produksi dan pelayanan, berkontribusi membantu menjaga kualitas produk sesuai *Standard Operasional Procedure* (SOP) produksi, dan hubungan dengan pelanggan terjalin baik. Penerapan sistem *pre-order* membantu proses efisiensi produksi dan mengurangi risiko penumpukan bahan baku.

Di samping itu, Kirana Q memiliki keterbatasan internal yang relevan dengan lingkup usaha mikro, seperti kapasitas produksi yang terbatas, tingginya tingkat ketergantungan kepada pemilik usaha dalam proses operasional, diikuti oleh keterbatasan sumber daya, sehingga berdampak pada kapasitas produksi dan jangkauan pasar yang kurang optimal, hal ini menjadi temuan pada penelitian. Sedangkan dari sisi eksternal, Kirana Q memiliki peluang pasar yang cukup besar, adanya perubahan preferensi konsumen yang menyukai produk *cakes* dan *cookies premium*, *homemade*, halal, dan kebiasaan pelanggan individu dan *corporate* untuk memberikan hadiah berupa paket *hampers* kepada diri, keluarga, dan relasi. Di samping itu, tingginya tingkat penggunaan teknologi digital untuk pemasaran produk, dinilai lebih efisien dan ikut membuka peluang pasar yang luas. Sedangkan ancaman yang dihadapi Kirana Q adalah persaingan ketat pada usaha sejenis, sensitivitas harga produk, dan fluktuasi harga bahan baku.

Tabel 3 merupakan rangkuman hasil analisis SWOT Kirana Q, analisis menunjukkan bahwa Kirana Q memiliki kekuatan dan peluang yang lebih dominan dibandingkan kelemahan dan ancaman yang ada. Kondisi ini mengidentifikasi bahwa bisnis Kirana Q dapat menerapkan strategi pertumbuhan bisnis, melalui optimalisasi penggunaan kekuatan internal

perusahaan, untuk menangkap peluang dalam memenuhi kebutuhan pasar dan menghasilkan keuntungan yang bernilai ekonomis.

### **Analisis Kelayakan Usaha**

Analisis kelayakan usaha dilakukan untuk menilai apakah bisnis Kirana Q layak untuk dikembangkan dari sisi finansial dan nonfinansial. Hasil proyeksi keuangan yang dilakukan dalam penelitian menunjukkan bahwa usaha berpotensi menghasilkan arus kas positif, serta mampu mengembalikan modal dalam waktu yang relatif cepat.

Tabel 4 merupakan ringkasan hasil analisis kelayakan finansial Kirana Q, di mana hasil analisis menunjukkan bahwa nilai *Net Present Value* (NPV) adalah positif, *Internal Rate of Return* (IRR) menunjukkan tingkat pengembalian investasi lebih tinggi dari tingkat diskonto. Masa *Payback Period* (PP) menunjukkan bahwa pengembalian modal tercapai dalam waktu relatif cepat. Sedangkan *Profitability Index* (PI) yang diraih mengindikasikan bahwa usaha memiliki tingkat profitabilitas yang layak untuk dijalankan.

Di samping analisis finansial, kelayakan pengembangan bisnis Kirana Q dianalisis secara konseptual menggunakan *Business Model Canvas*. Penelitian menunjukkan bahwa terdapat keterkaitan kuat antara elemen model bisnis tersebut, serta ditemukan peluang pasar yang mendukung strategi pengembangan bisnis, ketersediaan sumber daya dan kapasitas pengelolaan usaha. Penerapan sistem *pre-order*, pemanfaatan teknologi digital, serta fokus pada pasar *hampers* personal dan *corporate*, ikut berperan meningkatkan efektivitas model bisnis yang dirancang. Temuan penelitian mengidentifikasi bahwa usaha mikro memerlukan hasil kelayakan analisis keuangan yang baik, dan didukung oleh model bisnis yang relevan, serta kemampuan manajerial strategis yang komprehensif dalam mengelola keseimbangan antara keterbatasan sumber daya dengan kekuatan internal yang dimiliki.

### **Pembahasan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa rumusan strategi pengembangan bisnis yang disusun secara terstruktur, dapat menjadi pedoman arah untuk strategi usaha sesuai dengan kebutuhan pasar. Integrasi analisis menggunakan pendekatan *Design Thinking* membantu pemahaman preferensi konsumen secara sistematis, sedangkan penggunaan *Business Model Canvas* membuat rancangan model bisnis lebih adaptif dan relevan dengan kondisi usaha. Analisis lingkungan usaha menunjukkan bahwa bisnis Kirana Q memiliki potensi peluang pengembangan yang cukup baik, hal ini diperkuat dengan hasil analisis kelayakan finansial yang representatif.

Temuan ini selaras dengan pemahaman tentang *entrepreneurship* bahwa bisnis memerlukan analisis mendalam mengenai kebutuhan konsumen, model bisnis, dan uji kelayakan usaha dalam menyusun strategi pengembangan dan keberlanjutan bisnis secara



komprehensif, yang sesuai dengan usaha berskala mikro pada subsektor *cakes* and *cookies premium*.

### KESIMPULAN

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa strategi pengembangan bisnis Kirana Q telah dirancang secara sistematis, terarah dan menyeluruh, serta layak untuk diterapkan sesuai dengan lingkungannya sebagai usaha mikro subsektor *cakes* dan *cookies*, melalui integrasi pendekatan *Design Thinking* dan *Business Model Canvas*. Hasil identifikasi kebutuhan konsumen menunjukkan bahwa pelanggan mengutamakan kualitas cita rasa, bahan baku halal, tampilan produk yang eksklusif dan menarik, kemudahan pemesanan, serta pengalaman berbelanja yang menyenangkan. Temuan tersebut menjadi pedoman bagi Kirana Q dalam merancang model bisnis yang sesuai dengan kebutuhan pasar dan karakteristik bisnisnya.

Hasil analisis lingkungan usaha menunjukkan bahwa Kirana Q memiliki potensi pengembangan bisnis yang menjanjikan, terutama pada produk *premium homemade cakes*, *cookies*, dan *hampers*. Melalui penguatan branding, optimalisasi *digital marketing*, dan konsistensi inovasi produk, menjadi fokus strategi untuk mendukung pengembangan bisnis.

Di samping itu, hasil analisis kelayakan finansial menunjukkan bahwa usaha memiliki prospek yang layak untuk dikembangkan berdasarkan indikator keuangan *Net Present Value* (NPV), *Internal Rate of Return* (IRR), *Payback Period* (PP) dan *Profitability Index* (PI) yang sekaligus merupakan pedoman validasi dalam proses pengambilan keputusan bisnis.

Penelitian ini menunjukkan bahwa penyusunan *Business Plan* yang terstruktur dan sistematis dapat menjadi pedoman arah bagi pelaku UMKM dalam merumuskan strategi pengembangan bisnis dan pengambilan keputusan strategis perusahaan. Namun demikian, hasil penelitian yang disajikan ini hanya terbatas pada satu objek UMKM, dan analisis proyeksi keuangan dilakukan berdasarkan asumsi penelitian. Dengan demikian, penelitian selanjutnya perlu memperluas objek penelitian dengan menggunakan pendekatan yang bervariasi, agar memiliki sudut pandang analisis yang lebih luas, sehingga memperoleh hasil yang lebih komprehensif dan representatif yang sesuai dengan lingkup usaha mikro.

### DAFTAR PUSTAKA

- Agustiani W. E. & Isharina, I. K. (2023). ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS DENGAN PENDEKATAN BUSINESS MODEL CANVAS DAN SWOT. 2. 331-344. 10.21776/jki.2023.02.2.04. *Jurnal Kewirausahaan Dan Inovasi.*, 2(2), 331–344. <https://doi.org/>. Universitas Brawijaya. DOI: <http://dx.doi.org/10.21776/jki.2023.02.2.04>
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). *The Dynamic Componential Model of Creativity and Innovation in Organizations: Making Progress, Making Meaning.* <https://doi.org/DOI:10.1016/J.RIOB.2016.10.001>
- Barney, J. B., Ketchen, D. J., & Wright, M. (2021). Resource-Based Theory and the Value Creation Framework. *Journal of Management*, 47(7), 1936–1955. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/01492063211021655>

- Barringer, B., & Ireland, D. (2021). *Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures, Updated Global* (6th ed.). Pearson Higher Ed.
- Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M., Erkan, I., & Rahman, M. (2021). SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*, 6(1), 55–73. <https://doi.org/10.5038/2640-6489.6.1.1148>
- Cordeira, S. (2018). The Business Plan in the Context of Corporate Entrepreneurship: A Literature Review. *Notas Económicas*, (46), 99–115. [https://doi.org/10.14195/2183-203x\\_46\\_5](https://doi.org/10.14195/2183-203x_46_5)
- Charles E. Bamford., N. Hoffman., Thomas L. Wheelen., J. D. H. (2023). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability* (16th ed.). Pearson.
- Creswell, J., & Creswell, J. . (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, Mixed Methods Approaches*.
- David, F., David, F., & David, M. (2020). *Strategic Management: Concepts and Cases* (P. H. Ed., Ed.).
- Fathinah, S.N., Hendri, M. (2026). PERENCANAAN BISNIS KEDAI PAGI NGIDER.IND DI KOTA BANDUNG. *JIMEA | Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 10(1), 1354–1368. <https://doi.org/https://doi.org/10.31955/mea.v10i1.7233>
- Gunawan, A. A., Putri, M. K., & S. Putri, I. N. (2023). Implementation of Design Thinking Concepts in Eco-Fashion Product Design. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 23(3), 322–331. <https://doi.org/10.25124/jmi.v23i3.5486>
- Gurel, E. (2017). SWOT ANALYSIS: A THEORETICAL REVIEW. *Journal of International Social Research*, 10 (51), 994–1006. <https://doi.org/https://doi.org/10.17719/jisr.2017.1832>
- Hendri, M. (2020). *Pengembangan jiwa kewirausahaan dalam meningkatkan kemandirian ekonomi*.
- Hendri, M. (2023). *Shifting from Start Up to Corporate Entrepreneurship*. <https://www.drmerizahendri.com/2023/09/shifting-from-start-up-to-corporate.html>
- Hendri, M., Hendrayati, H., Achyarsyah, M., & Suryana, S. (2023). Mindset Kewirausahaan, Kapabilitas Organisasi Usaha Mikro dan Pelatihan Kewirausahaan Terhadap Strategi Inovasi. *JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 9(1), 389–402. <https://doi.org/10.29210/020232224>
- Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2020). *Entrepreneurship*.
- Irmayanty., Hendri, M. (2025). PERENCANAAN BISNIS PENGEMBANGAN HOTEL PURI MUTIARA SUMEDANG. *JIMEA | Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 9(2), 3435–3458. <https://doi.org/https://doi.org/10.31955/mea.v9i2.6165>
- Jaskyte, K., & Liedtka, J. (2022). (2022). Design thinking for innovation: Practices and intermediate outcomes. *Nonprofit Management and Leadership*, 32(4), 555–575. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/nml.21498>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Exploring corporate strategy: Text and cases (11th ed.)* (11 th). Pearson.
- Kaniawati, K. (2021). *Entrepreneurial Mind in Fierce Competition for Startup Businesses*.
- Kaniawati, K., Nuri, N., Sinaga, O., & Roespinoedji, R. (2021). Coffee Business Development Model. *Review of International Geographical Education Online*, 11(6), 432–443. <https://doi.org/10.48047/rigeo.11.06.54>
- Kuratko, D. F. (2021). *Entrepreneurship: Theory, Process, Practice (11th ed.)*. Cengage Learning.
- Laili, N. H., & Abdulah, R., Aisyah, S., S. (2025). *PENDEKATAN PENELITIAN (METODOLOGI PENELITIAN KUANTITATIF DAN KUALITATIF)*. 9(11).
- Maghfira, C. F., Nurcahyani, R., & Pramadista, A. (2026). *KEPUASAN PELANGGAN PADA KANAWA CAFE THE INFLUENCE OF PRODUCT AND PRICE INNOVATION ON CUSTOMER SATISFACTION AT KANAWA CAFÉ*. 2(1), 563–576.
- Mohamad Rizan et al. (2023). *Analisis Lingkungan Bisnis di Era Digital*.
- Munir, A. R., Kadir, N., Umar, F., & Lyas, G. B. (2023). The impact of digital marketing and

- brand articulating capability for enhancing marketing capability. *International Journal of Data and Network Science*, 7(1), 65–72. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2022.12.005>
- Pereira, L., & Rini, T. H. C. (2022). Pengaruh Lingkungan Eksternal Dan Lingkungan Internal Terhadap Kinerja Ukm Melalui Keunggulan Bersaing Pada Ukm Di Kota Sorong. *AKSELERASI: Jurnal Ilmiah Nasional*, 4(3), 162–169. <https://doi.org/10.54783/jin.v4i3.637>
- Pigneur Y., Osterwalder, A. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. [https://www.researchgate.net/publication/236650466\\_Business\\_Model\\_Generation\\_A\\_Handbook\\_for\\_Visionaries\\_Game\\_Changers\\_and\\_Challengers](https://www.researchgate.net/publication/236650466_Business_Model_Generation_A_Handbook_for_Visionaries_Game_Changers_and_Challengers)
- Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Special Issue on HBS Centennial. Harvard Business Review*, 86(No. 1), 78–93.
- Rynes, S., & Gephart, R. P. (2004). *Qualitative Research and the Academy of Management Journal*. 47(4), 454–462. <https://doi.org/10.5465/Amj.2004.14438580>
- Samodra, A. D. A., Febrianti, A. M., Kaniawati, K., Hendri, M., & Kurniawan, R. (2021). Entrepreneurial Mind in Fierce Competition for Startup Businesses. *Review of International Geographical Education Online*, 11(6), 175–180. <https://doi.org/10.48047/rigeo.11.06.21>
- Saputra, F., Mahaputra, M. R., & Maharani, A. (2023). Pengaruh Jiwa Kewirausahaan terhadap Motivasi dan Minat Berwirausaha (Literature Review). *Jurnal Kewirausahaan Dan Multi Talenta*, 1(1), 42–53. <https://doi.org/10.38035/jkmt.v1i1.10>
- Scarborough, N., & Cornwall, J. (2018). *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management* (9 th). Pearson.
- Sirait, E., Kristiani Tandafatu, N., Novilia, F., Prihadi, D. J., & Prilosadoso, B. H. (2024). Analisis Model Bisnis Dengan Pendekatan Business Model Canvas (BMC) dan Penetapan Strategi Pada UMKM di Industri Pariwisata. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 5(10), 4374–4384.
- Szerb, L., et al. (2022). *Entrepreneurship and Economic Growth. Small Business Economics*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s11187-021-00514-1>
- Taques, F. H., López, M. G., Basso, L. F., & Areal, N. (2021). Indicators used to measure service innovation and manufacturing innovation. *Journal of Innovation and Knowledge*, 6(1), 11–26. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.12.001>
- Tidd, J., & Bessant, J. (2021). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change* (7th ed.). Wiley. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/9781119718710>
- Tinambunan, A., & Juliana, O. (2026). Design Thinking dalam Inovasi Produk dan Layanan: Kajian Literatur Sistematis dari Perspektif Manajemen dan Kewirausahaan. *JURNAL ECONOMINA*, 5(3), 597–609. <https://doi.org/https://doi.org/10.55681/economina.v5i3.1920>
- Yüksel, I. (2012). Developing a Multi-Criteria Decision Making Model for PESTEL Analysis. *Business and Management ISSN 1833-3850 E-ISSN 1833-8119, Vol. 7, No.* <https://doi.org/doi:10.5539/ijbm.v7n24p52>
- Zulganef. (2018). *METODE PENELITIAN BISNIS DAN MANAJEMEN* (1 st). Bandung : Refika, 2018.

## TABEL

Tabel 1. Profil Objek Penelitian (Kirana Q)

| Aspek       | Keterangan                                            |
|-------------|-------------------------------------------------------|
| Nama Usaha  | Kirana Q                                              |
| Jenis Usaha | Usaha mikro subsektor <i>cakes</i> dan <i>cookies</i> |

| Aspek              | Keterangan                                                |
|--------------------|-----------------------------------------------------------|
| Produk Utama       | <i>Premium cakes, cookies dan hampers</i>                 |
| Skala Usaha        | Produksi rumahan ( <i>home-based business</i> )           |
| Konsep Produk      | Produk <i>premium</i> , halal, dan tanpa bahan pengawet   |
| Sistem Penjualan   | <i>Pre-order</i> dan pesanan khusus ( <i>customized</i> ) |
| Target Konsumen    | Individu, keluarga, dan <i>corporate</i>                  |
| Saluran Pemasaran  | Media sosial dan aplikasi instan                          |
| Lokasi Operasional | Kawasan perumahan di Kota Bandung                         |

Sumber: Hasil Analisis *Business Model Canvas* (2026)

Tabel 2. Ringkasan Model Bisnis Kirana Q

| Elemen Model Bisnis | Ringkasan Hasil                                                                                            |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Segmen Konsumen     | Konsumen individu, keluarga, dan <i>corporate</i> di <i>urban area</i> Kota Bandung & Jabodetabek          |
| Proposisi Nilai     | <i>Homemade cakes and cookies</i> , kualitas premium, halal, tanpa bahan pengawet, dan tampilan elegan     |
| Saluran             | Instagram, WhatsApp, dan komunikasi digital                                                                |
| Hubungan Pelanggan  | Pelayanan personal, sistem pemesanan <i>customized</i> , dan <i>membership</i>                             |
| Sumber Pendapatan   | Penjualan <i>cakes, cookies, dan hampers</i>                                                               |
| Sumber daya Kunci   | SDM, modal, alat produksi, resep produk, bahan baku dan peralatan usaha                                    |
| Aktivitas Kunci     | Belanja keperluan usaha, produksi, R&D, pemasaran digital, pengemasan, pengiriman, dan pelayanan pelanggan |
| Mitra Kunci         | Pemerintah, <i>supplier, reseller</i> , jasa pengiriman, dan vendor kemasan                                |
| Struktur Biaya      | Biaya keuangan, operasional, pemasaran, dan SDM                                                            |

Sumber: Hasil Analisis *Business Model Canvas* (2026)

Tabel 3. Ringkasan Analisis SWOT Kirana Q

| Aspek         | Ringkasan Temuan                                                                                            |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Strengths     | Produk <i>homemade</i> , halal, tanpa bahan pengawet, kualitas <i>premium</i> dan fleksibilitas pesanan     |
| Weaknesses    | Sumber daya dan kapasitas produksi terbatas, serta ketergantungan tinggi pada peran pemilik usaha           |
| Opportunities | Tren konsumen menyukai produk berkualitas, kenaikan pesanan <i>hampers</i> , dan dukungan teknologi digital |

| Aspek   | Ringkasan Temuan                                                                                          |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Threats | Persaingan usaha sejenis, sensitivitas harga, fluktuasi harga bahan baku, serta perubahan selera konsumen |

Sumber: Hasil Analisis IFAS, EFAS dan SWOT (2026)

Tabel 4. Ringkasan Kelayakan Finansial Kirana Q

| Indikator                            | Hasil                                         | Kriteria Kelayakan                      |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------|
| <i>Net Present Value</i> (NPV)       | Positif                                       | Layak                                   |
| <i>Internal Rate of Return</i> (IRR) | Di atas tingkat diskonto                      | Layak                                   |
| <i>Payback Period</i> (PP)           | Relatif cepat                                 | Layak                                   |
| <i>Profitability Index</i> (PI)      | Menunjukkan potensi keuntungan usaha          | Layak                                   |
| Kesimpulan Analisis Kelayakan        | Menunjukkan potensi untuk pengembangan bisnis | Usaha layak dijalankan dan dikembangkan |

Sumber: Hasil Analisis Kelayakan Finansial (2026)