

## MEMAKSIMALKAN PELUANG BISNIS KULINER MELALUI PENGEMBANGAN STRATEGI BISNIS : STUDI PADA USAHA MINUMAN “ARAH COKLAT”

Muhammad Hanif Rais, Idris<sup>1</sup>

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Jl. Prof.  
Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

### *Abstract*

*This research aims to analyze various aspects of internal business development for the beverage company "Arah Coklat". Through this analysis, aspects that require development can be identified, enabling Arah Coklat to devise effective strategies to capitalize on business opportunities. The research employs a qualitative method with a descriptive approach. Data collection is conducted through interviews and observations obtained from Arah Coklat's business activities. Arah Coklat implements a differentiation strategy with various product variations and a cost leadership strategy with competitive prices compared to competitors. Additionally, Arah Coklat develops every aspect of the business, including market, marketing, human resources, operations, legal, management, finance, as well as economic, social, and environmental factors.*

**Keywords:** *business plan, business development, culinary business, MSMS*

### PENDAHULUAN

Pertumbuhan bisnis kuliner di Indonesia sangat signifikan. Menurut Badan Pusat Statistik, pada tahun 2020, terdapat 1,52 juta unit usaha UMKM di bidang kuliner, yang mencapai 36% dari seluruh UMKM nasional yang berjumlah 4,21 juta unit usaha. Muncul berbagai ide bisnis yang kemudian disaring melalui preliminary screening dan rasio perbandingan untuk menemukan ide yang paling unggul. Dari 7 ide bisnis yang ada, Arah Coklat muncul sebagai yang terbaik setelah melalui proses tersebut.

Untuk melihat peluang pasar minuman coklat di bisnis kuliner, dilakukan analisis Google Trends. Hasilnya menunjukkan bahwa keinginan membeli di sektor kuliner sangat tinggi, sementara penyedia minuman coklat masih terbatas, sehingga peluangnya masih cukup besar. Berdasarkan analisis ini, didirikanlah bisnis minuman coklat dengan nama “Arah Coklat” yang berlokasi di Jalan Bulusan Selatan Raya, Kecamatan Tembalang, Kota Semarang, Jawa Tengah.

Setelah bisnis berjalan, dilakukan analisis SWOT untuk mengevaluasi diri. Analisis ini membantu mengidentifikasi kekuatan potensial dan memanfaatkannya, serta mengenali kelemahan untuk dikurangi (Ayub, 2013). Salah satu kelemahan utama Arah Coklat adalah di bagian pemasaran, khususnya kurangnya informasi bisnis di platform online dan jarang konten yang diunggah. Selain itu, Arah Coklat juga menghadapi

---

<sup>1</sup> Corresponding author

---

kendala karena belum memiliki Nomor Induk Berusaha (NIB) dan masalah manajemen aset. Meskipun bisnis Arah Coklat berada pada posisi dengan kelemahan internal yang masih ada, terdapat peluang besar dari eksternal perusahaan. Oleh karena itu, Arah Coklat perlu merumuskan perencanaan strategis yang efektif untuk memperbaiki masalah ini.

## **KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS**

### **Bisnis**

Bisnis adalah memahami kebutuhan pelanggan dan kemampuan untuk membayar, menentukan cara bisnis merespons dan memberikan nilai kepada pelanggan, menarik pelanggan untuk membayar nilai tersebut, dan mengubah pembayaran tersebut menjadi keuntungan serta operasi dari berbagai elemen rantai nilai. (Alfonsius, 2021)

### **Perencanaan**

Perencanaan strategis dilakukan untuk memaksimalkan efektivitas perusahaan atau sub-unit dalam hal keuntungan, pangsa pasar, dan hasil lain yang berhubungan dengan bisnis. Perencanaan strategis akan membantu memutuskan apa yang harus dilakukan oleh organisasi, mengapa, dan bagaimana (Bryson et al., 2009)

### **Kewirausahaan**

Kewirausahaan merupakan bagian dari kehidupan bisnis yang berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi bisnis (Diandra & Azmy, 2020). Kewirausahaan merupakan kunci keberhasilan dan setiap individu yang menciptakan organisasi bisnis baru berarti masuk ke dalam paradigma baru kewirausahaan (Barot, 2015) Selanjutnya, kewirausahaan harus menggunakan sumber daya tenaga kerja dengan keahlian teknis dan keterampilan serta bakat manajerial (Barot, 2015) (Jo Chang & Wyszomirski, 2015)

### **Business Plan**

Business Plan (Rencana bisnis) membantu wirausahawan merencanakan ide bisnis sebelum mengambil tindakan (Katz & Corbett, 2016). Ada kemungkinan rencana bisnis akan berubah selama perjalanan. Namun, rencana bisnis dapat membuat pengusaha tetap berada di jalur yang benar (Alonso-Vazquez et al., 2018).

### **Bisnis Kuliner**

Bisnis kuliner merupakan salah satu dari sekian banyak bisnis yang berkembang pesat bahkan di masa krisis sekalipun karena makanan merupakan salah satu kebutuhan pokok manusia yang harus dipenuhi sehingga perkembangan bisnis kuliner ini diiringi dengan semakin banyaknya restoran yang bermunculan, baik restoran biasa maupun restoran cepat saji. (Polii et al., 2022)

*Business Model Canvas* (BMC) memberikan deskripsi normatif yang populer tentang sembilan elemen model bisnis yang tidak tumpang tindih (Alexander Osterwalder, 2010). Tiga elemen di sisi kiri kanvas berhubungan dengan proses internal dan efisiensi: sumber daya utama, aktivitas utama, dan kemitraan utama. Tiga elemen di sisi kanan kanvas berhubungan dengan pelanggan dan nilai: segmen pelanggan, saluran, dan hubungan pelanggan. Proposisi nilai berada di tengah, dan struktur biaya dan pendapatan disajikan di bagian bawah templat kanvas (Ojasalo & Ojasalo, 2018)

Aspek pasar menyangkut analisis jumlah permintaan, penawaran, dan potensi pasar dengan tujuan untuk mengetahui seberapa besar permintaan terhadap produk yang ditawarkan oleh perusahaan. Dengan melakukan analisis potensi pasar, dimungkinkan untuk menentukan apakah pasar dan permintaan cukup besar untuk mendukung bisnis dan penawaran layanan, serta memperkirakan total potensi penjualan untuk pasar tertentu (Wolfe, 2006)

Strategi marketing mix atau bauran pemasaran dipilih sebagai pendekatan dalam aspek pemasaran. Penggunaan pemasaran yang terkait dengan penciptaan bauran pemasaran memungkinkan bisnis mencapai tujuannya di pasar yang ditargetkan (Agic et al., 2016) Bauran pemasaran menggabungkan berbagai elemen dan alat pemasaran untuk membantu organisasi mencapai tujuan pemasaran mereka (Venaik & Midgley, 2019)

Pada dasarnya, tujuan kajian aspek operasional adalah mendapatkan keyakinan berkenaan rencana bisnis yang akan dilaksanakan beserta sarana alat-alat dan fasilitas yang ada, sehingga dapat menghasilkan produk sesuai dengan segmen atau permintaan pasar atau sesuai dengan kebijakan pemasaran yang direncanakan (Sobana, 2018)

Membangun sebuah tim yang efektif adalah aspek penting dalam Sumber Daya Manusia. Dalam membangun tim yang efektif, tidak hanya perlu mempertimbangkan keahlian teknis para manajer atau anggota tim, tetapi juga peran penting dan keselarasan mereka dalam bekerja (Sobana, 2018)

Aspek hukum mengkaji beberapa hal yang berkaitan dengan hukum dan perundang-undangan yang melegalkan rencana bisnis, menguatkan pembuktian dan menghindarkan dari tuntutan hukum. Beberapa jenis izin usaha yang wajib dimiliki oleh pebisnis dibidang kuliner adalah nomor induk berusaha (NIB), Sertifikat Pangan Produksi Industri Rumah Tangga (SPP- IRT), dan Sertifikat halal.

Aspek manajemen dan organisasi merupakan bagian yang saling terkait dalam dunia kerja. Organisasi yang kurang memiliki sistem manajemen yang efektif akan menghadapi kesulitan dalam menjalankan operasinya

Tujuan utama perusahaan adalah mencari keuntungan yang sebesar-besarnya. Akan tetapi, perusahaan harus memerhatikan faktor sosial, ekonomi, dan lingkungan. Hal ini disebabkan perusahaan hidup bersama-sama dengan komponen lain dalam satu tatanan kehidupan yang pluralistis dan kompleks (Sobana, 2018).

Aspek keuangan perlu menganalisis bagaimana prakiraan aliran kas akan terjadi. Pada umumnya ada empat metode yang biasa dipertimbangkan untuk dipakai dalam penilaian aliran kas dari suatu investasi, yaitu metode *Payback periode*, *Net Present Value*, *Internal Rate of Return*, dan *Profitability Index* (Sugiyanto, 2020). Laporan keuangan lainnya yang menunjukkan kondisi keuangan perusahaan pada saat ini atau dalam suatu periode tertentu yaitu neraca, laporan laba rugi dan laporan arus kas (Kasmir, 2016)

*Five Generic Strategies* bermanfaat untuk membentuk strategi bisnis dalam meningkatkan keunggulan kompetitif usaha. Strategi ini dikenal dengan *Generic Strategies* dengan tiga dasar diferensiasi yaitu *cost leadership*, diferensiasi, dan fokus (David et al., 2017). Strategi dipilih sesuai dengan target market yang ingin dicapai oleh perusahaan

Arah coklat menganalisis posisi perusahaan menggunakan analisis evaluasi diri menggunakan metode SWOT. SWOT membantu dalam mengidentifikasi kompetensi inti organisasi yaitu kekuatan potensial dan memanfaatkannya dalam memanfaatkan peluang dan menangkalkan ancaman; dan mengidentifikasi kelemahan untuk menguranginya (Ayub, 2013).

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif, karena dianggap cocok untuk menjawab pertanyaan penelitian yang berfokus pada siapa, apa, dan di mana peristiwa atau pengalaman terjadi, serta untuk mendapatkan data langsung dari informan tentang fenomena yang kurang dipahami (Kim et al., 2017). Penelitian deskriptif kualitatif menghasilkan informasi empiris yang faktual. Metode pengumpulan data ini berfokus pada pengumpulan data individu atau kelompok melalui wawancara yang minimal atau sedang, terstruktur, terbuka, dan terbuka. Namun, pengumpulan data juga dapat mencakup pengamatan dan pemeriksaan catatan, laporan, foto, dan dokumen yang berkaitan dengan subjek penelitian.

Objek penelitian ini adalah Arah Coklat yang nantinya akan membahas mengenai aspek-aspek yang perlu dievaluasi dan dikembangkan seperti aspek pasar dan pemasaran, aspek operasional, aspek sumber daya manusia, aspek legalitas, aspek keuangan, aspek manajemen, serta aspek ekonomi sosial dan lingkungan dari Arah Coklat. Arah Coklat merupakan usaha yang menawarkan produk makanan berupa Minuman Coklat dan makanan lainnya.

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini melibatkan beberapa pendekatan, yakni wawancara dengan pihak-pihak terkait dalam Arah Coklat untuk memperoleh pandangan yang komprehensif. Selain itu, penggunaan teknik observasi dilakukan dengan mengamati langsung berbagai aspek bisnis yang terkait dengan Arah Coklat. Terakhir, data juga dikumpulkan melalui dokumentasi guna mendukung analisis dalam menjalankan usaha.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Kondisi Bisnis

Kondisi bisnis Arah Coklat masih belum stabil, terutama dalam hal penjualan yang cenderung fluktuatif. Selain itu, bisnis ini sangat bergantung pada pasokan es batu dari supplier, yang menjadi semakin langka dan diminati terutama pada musim tertentu. Ketergantungan yang tinggi terhadap pasokan ini telah menjadi salah satu hambatan utama bagi Arah Coklat dalam menjaga konsistensi penjualan. Selain kendala pasokan, kurangnya evaluasi secara berkala juga menjadi hambatan yang signifikan. Tanpa prosedur yang jelas dan evaluasi rutin, Arah Coklat kesulitan dalam menjaga kualitas layanan dan konsistensi operasional.

### Aspek Pasar

Arah Coklat menyediakan berbagai pilihan minuman es coklat berkualitas tinggi, dengan perhatian khusus pada variasi dan mutu produk. Dengan menjaga standar kualitas yang konsisten, Arah Coklat memastikan setiap minuman memiliki rasa khas yang membedakan dari pesaing. Selain itu, Arah Coklat menawarkan harga yang kompetitif dibandingkan para kompetitor pada usaha minuman coklat. Dengan demikian, Arah Coklat tidak hanya menyediakan produk yang bervariasi dengan harga bersaing tetapi juga menciptakan pengalaman pelanggan yang menyenangkan.

Arah Coklat menasar segmen laki-laki dan perempuan di Semarang, dengan target berusia 15 hingga 24 tahun, termasuk mahasiswa dan masyarakat umum. Dalam memosisikan bisnis es coklat di pasar, Arah Coklat menekankan dua nilai utama kepada pelanggan potensial: harga yang terjangkau dan variasi menu yang beragam. Keunggulan ini membuat Arah Coklat lebih menarik dibandingkan kompetitornya, menjadikannya pilihan utama bagi para pencinta minuman es coklat di Semarang. Dengan demikian, Arah Coklat tidak hanya menawarkan produk berkualitas dengan harga bersaing tetapi juga menciptakan pengalaman pelanggan yang menyenangkan melalui ragam pilihan menu yang memikat.

Jumlah toko minuman coklat di Semarang belum mampu memenuhi permintaan akan kebutuhan minuman coklat di Semarang. Rata-rata klien minuman coklat adalah perempuan dan laki-laki berusia 15 – 24 tahun, sedangkan menurut data BPS Kota Semarang pada tahun 2022 terdapat 251.150 jiwa penduduk pada usia tersebut. Hal tersebut menandakan terdapat pasar yang besar untuk bisnis minuman coklat. Satu toko minuman coklat di Semarang rata-rata melayani 23 konsumen setiap harinya, maka setiap tahunnya terdapat 134,320 klien yang dapat dilayani oleh toko minuman coklat di Semarang. Jumlah tersebut hanya mampu memenuhi 53% permintaan konsumen minuman coklat di Semarang, masih terdapat peluang sebesar 47% untuk masuk ke dalam pasar minuman coklat di Semarang.

### **Aspek Pemasaran**

Arah Coklat mencoba untuk melakukan pemasaran dengan strategi Marketing mix (7P) yang terdiri dari: product, price, place, promotion, people, process, dan physical evidence. Marketing mix Arah Coklat dijelaskan sebagai berikut: Produk yang ditawarkan adalah minuman. Dengan harga mulai dari Rp 8.000,-, strategi promosi dilakukan melalui media pemasaran online dan offline. Pengembangan kedepannya, Arah Coklat dapat mencoba untuk melakukan pemasaran di aplikasi pemesanan makanan online serta meningkatkan aktifitas promosi di media sosial.

### **Aspek Operasional**

Arah Coklat menggunakan berbagai peralatan untuk mendukung jalannya usaha. Peralatan yang digunakan meliputi gerobak aluminium, kompor, panci, sendok, toples, box es, termos, gunting, centong es coklat, tabung gas, dan handphone. Peralatan ini membantu dalam proses pembuatan dan penyajian minuman, memastikan operasional yang efisien dan berkualitas.

Bahan baku yang digunakan oleh Arah Coklat dalam pembuatan produk meliputi bubuk minuman coklat, bubuk minuman red velvet, bubuk minuman taro, bubuk minuman strawberry, bubuk minuman kopi, bubuk minuman Thai tea, bubuk minuman matcha latte, bubuk minuman coklat hitam, es batu, dan air. Bahan-bahan ini memastikan variasi dan kualitas dalam setiap minuman yang disajikan kepada pelanggan.

Bahan-bahan yang dibeli dari *supplier* akan disimpan dan ditata di tempat masing-masing. Ketika ada pemesanan, penjual langsung mengolah bahan yang ada menjadi minuman siap saji, kemudian dijual kepada konsumen.

### **Aspek Sumber Daya Manusia**

Penilaian kinerja karyawan sangat penting untuk mengevaluasi pencapaian terhadap KPI yang telah dirancang oleh Arah Coklat. Faktor-faktor utama yang dipertimbangkan meliputi produktivitas, kualitas kerja, dan ketepatan waktu. Proses penilaian dilakukan secara adil dan objektif oleh pemilik Arah Coklat. Penilaian kinerja yang positif akan memberikan bonus untuk meningkatkan motivasi kerja, sementara penilaian yang buruk akan mengakibatkan surat peringatan bagi karyawan.

Arah Coklat saat ini hanya mengandalkan dua pekerja yang juga merupakan pendiri perusahaan. Keterbatasan jumlah karyawan ini menunjukkan perlunya peningkatan dalam manajemen sumber daya manusia. Langkah-langkah yang perlu dilakukan termasuk peninjauan jabatan, penjelasan tugas, estimasi kebutuhan karyawan, dan penentuan skala gaji yang sesuai. Arah Coklat berencana mengembangkan sumber daya manusia untuk mendukung pertumbuhan bisnis dengan fokus pada pengelolaan tenaga kerja.

### **Aspek Hukum**

Arah Coklat Saat ini telah memiliki Nomor Induk Berusaha (NIB) dengan kode 0202240036534. Bisnis ini diklasifikasikan dalam kategori lapangan usaha Indonesia dengan kode KLBI 56303, yang merujuk pada aktivitas penjualan makanan dan minuman.

### **Aspek Organisasi dan Manajemen**

Arah Coklat telah merancang struktur organisasi dan perencanaan untuk meningkatkan fungsi manajemen di setiap area bisnis, termasuk pemasaran, sumber daya manusia, operasional dan keuangan.

### **Aspek Ekonomi, Sosial dan Lingkungan**

Arah Coklat telah mengambil langkah-langkah dalam berbagai aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan. Secara ekonomi, Arah Coklat telah berkontribusi dalam meningkatkan perputaran ekonomi lokal dengan cara meningkatkan pendapatan bagi para produsen bahan baku coklat dan pemasok lainnya. Di sisi sosial, Arah Coklat telah menciptakan ruang yang memungkinkan orang-orang untuk berkumpul dan berinteraksi secara positif. Selain itu, Arah Coklat juga menunjukkan tanggung jawab lingkungan dengan mengelola limbah secara efisien dan bertanggung jawab untuk meminimalkan dampaknya terhadap lingkungan sekitar.

### **Aspek Keuangan**

Pengembangan bisnis Arah Coklat membutuhkan total dana sebesar 32.213.158 rupiah, dengan biaya investasi sebesar 23.659.400 rupiah dan biaya operasional sebesar 12.219.654 rupiah pada bulan pertama proyek. Hasil perhitungan sensitivitas menunjukkan bahwa Arah Coklat memiliki keuntungan di masa depan dan dapat dijalankan. Hasil ini menunjukkan *Net Present Value* (NPV) sebesar Rp 186.510.413, *Profitability Index* sebesar 1.52, *Payback Period* (PBP) sebesar 1 tahun 7 bulan 6 hari, dan *Internal Rate of Return* (IRR) sebesar 89%

## KESIMPULAN

Potensi pasar yang menjanjikan mendorong usaha Arah Coklat untuk dapat berjalan. Akan tetapi, berdasarkan analisis diri menggunakan metode SWOT, Arah Coklat masih memiliki beberapa kelemahan di berbagai aspek bisnisnya. Kelemahan-kelemahan ini perlu dievaluasi dan diatasi dengan strategi yang tepat untuk meningkatkan performa usaha di berbagai aspek dan mendorong perkembangan yang signifikan.

Strategi bisnis Arah Coklat berfokus pada diferensiasi dan kepemimpinan biaya. Strategi ini harus diimplementasikan oleh Arah Coklat sebagai panduan operasional. Evaluasi perencanaan strategis dilakukan secara berkala, memungkinkan Arah Coklat untuk menyesuaikan diri dengan cepat terhadap perubahan pasar.

Dalam aspek pasar, Arah Coklat belum memaksimalkan potensi pasar minuman coklat, terutama di ranah online. Saat ini, perusahaan belum memanfaatkan platform pemesanan makanan online seperti GoFood, GrabFood, dan ShopeeFood. Untuk meningkatkan potensi pasar, Arah Coklat dapat mulai menggunakan platform-platform tersebut, sehingga dapat menjangkau lebih banyak konsumen dan meningkatkan penjualan produk minuman coklatnya secara signifikan.

Aspek pemasaran Arah Coklat saat ini masih berfokus pada aktivitas offline, dengan kurangnya aktivitas di media sosial dan tidak adanya toko di platform pemesanan makanan online. Untuk meningkatkan pemasaran dan pelayanan, Arah Coklat dapat memanfaatkan digital marketing secara lebih intensif, serta mendaftarkan diri ke aplikasi pemesanan makanan online. Langkah ini akan membantu memperluas jangkauan pemasaran dan meningkatkan interaksi dengan pelanggan secara lebih efektif.

Aspek operasional Arah Coklat menghadapi keterbatasan aset dan kendala dalam meningkatkan kapasitas produksi. Untuk mengatasi hal ini, diperlukan peningkatan kualitas aset dan upgrade peralatan produksi yang saat ini hanya mendukung skala kecil. Selain itu, memperluas waktu operasional juga menjadi langkah penting untuk mendukung peningkatan kapasitas produksi dan efisiensi operasional.

Aspek sumber daya manusia di Arah Coklat menunjukkan beberapa kekurangan, seperti belum adanya nominal upah karyawan yang jelas, tidak adanya deskripsi kerja karyawan, dan jumlah karyawan yang terbatas. Untuk mengatasi masalah ini, perlu ditetapkan nominal upah karyawan yang jelas, dibuat deskripsi kerja yang terperinci, dan ditambah jumlah karyawan jika diperlukan. Langkah-langkah ini akan membantu meningkatkan kejelasan, efisiensi, dan produktivitas tim.

Aspek hukum Arah Coklat saat ini sudah memiliki Nomor Induk Berusaha (NIB). Namun, perusahaan perlu melengkapi Sertifikat Pangan Produksi Industri Rumah Tangga (SPP-IRT) dan Sertifikat Halal untuk memastikan kepatuhan terhadap regulasi dan meningkatkan kepercayaan konsumen.

Aspek organisasi manajemen Arah Coklat perlu ditingkatkan dengan mempertimbangkan berbagai aspek. Hal ini mencakup jenis kegiatan yang relevan, tujuan yang spesifik, output yang diharapkan, serta indikator keberhasilan yang relevan dalam setiap fungsi manajemen.

Aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan belum sepenuhnya merasakan dampak positif dari kehadiran Arah Coklat sejak berdirinya. Namun, Arah Coklat kedepannya mencoba untuk memberikan kontribusi dalam membuka lapangan pekerjaan bagi warga sekitar. Untuk memastikan dampak yang berkelanjutan, Arah Coklat perlu merencanakan

kegiatan bisnis yang berfokus pada aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan.

Aspek keuangan Arah Coklat saat ini belum memiliki target pendapatan tahunan karena serta masih menggunakan pencatatan keuangan secara manual. Untuk meningkatkan efisiensi dan akurasi, mereka telah beralih menggunakan aplikasi pencatatan keuangan. Langkah selanjutnya yang direkomendasikan adalah melakukan perencanaan keuangan yang lebih terstruktur dan dapat direkomendasikan untuk memperbaiki manajemen keuangan secara keseluruhan.

Arah Coklat memiliki potensi besar untuk mengoptimalkan peluang di pasar bisnis kuliner dengan mengembangkan berbagai aspek internal bisnisnya. Setiap kelemahan yang teridentifikasi perlu segera diselesaikan untuk mendukung kelancaran operasional, sementara kekuatan yang dimiliki harus diperkuat melalui penerapan strategi yang telah ditetapkan di semua area bisnis Arah Coklat.

## REFERENSI

- Agic, E., Cinjarevic, M., Kurtovic, E., & Cicic, M. (2016). Strategic marketing patterns and performance implications. *European Journal of Marketing*, 50(12), 2216–2248. <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2015-0589>
- Alexander Osterwalder, Y. P. (2010). *Business model generation\_ A handbook for visionaries, game changers, and challengers-Wiley (2010)*.
- Alfonsius, G. (2021). *what is business?* <https://uipmcenter.net/ojs/index.php/journal/issue/view/19>
- Ayub, A. (2013). A Conceptual Framework On Evaluating Swot Analysis As The Mediator In Strategic Marketing Planning Through Marketing Intelligence. in *European Journal of Business and Social Sciences*. Vol. 2, No. 1, pp 91-98.
- Barot, H. (2015). *Entrepreneurship-A Key to Success*. <https://www.researchgate.net/publication/328687981>
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bryson, J. K. (2009). Understanding Strategic Planning and the Formulation and Implementation of Strategic Plans as a Way of Knowing: The Contributions of Actor-Network Theory. *International Public Management Journal*, 12(2), 172–207. <https://doi.org/10.1080/10967490902873473>
- David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2017). *Strategic management : concepts and cases, a competitive advantage approach*.
- Diandra, D., & Azmy, A. (2020). Understanding Definition of Entrepreneurship. In *Article in Journal of Management Accounting and Economics*. [www.ijmae.com](http://www.ijmae.com)
- Jo Chang, W., & Wyszomirski, M. (2015). What Is Arts Entrepreneurship? Tracking The Development Of Its Definition In Scholarly Journals. In *Artivate: A Journal of Entrepreneurship in the Arts* (Vol. 4, Issue 2). <http://artivate.orgpp.11-31>
- Kasmir, J. (2016). *Studi Kelayakan Bisnis*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Kim, H., Sefcik, J. S., & Bradway, C. (2017). Characteristics of Qualitative Descriptive Studies: A Systematic Review. *Research in Nursing & Health*, 40(1), 23–42. <https://doi.org/10.1002/nur.21768>
- Ojasalo, J., & Ojasalo, K. (2018). Service Logic Business Model Canvas. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 20(1), 70–98. <https://doi.org/10.1108/JRME-06-2016-0015>
- Polii, C. A., H V J Lapian, S. L., Gunawan, E. M., Polii, C. A., H V Joyce Lapian, S. L., & Gunawan, E. M. (2022). *Analysis Of Creativity And Innovation In Entrepreneurial Behavior Of Culinary Business In Manado (Case Study: Kawasan Megamas)*. 10(2), 697–703.
- Sobana, D. H. (2018). *Studi Kelayakan Bisnis*. In *Studi Kelayakan Bisnis*. CV Pustaka Setia.
- Sugiyanto, Luh Nadi, & I Ketut Wenten. (2020). *Studi kelayakan bisnis*. Yayasan Pendidikan dan Sosial Indonesia Maju (YPSIM)



Venaik, S., & Midgley, D. F. (2019). Archetypes of marketing mix standardization-adaptation in MNC subsidiaries: Fit and equifinality as complementary explanations of performance. *European Journal of Marketing*, 53(2), 366–399. <https://doi.org/10.1108/EJM-11-2017-0861>