

Perencanaan Pengembangan Usaha Baso Raos Mas Pardi sebagai Strategi Peningkatan Daya Saing UMKM Kuliner

Sintia Meilinda⁽¹⁾, Keni Kaniawati⁽²⁾

Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Pascasarjana, Universitas Widyatama
Jl. Khp Hasan Mustopa No. 59, Neglasari, Kec. Cibeunying Kaler, Kota Bandung,
Jawa Barat 40124, Indonesia

Email: ¹meilindasintia64@gmail.com, ²keni.koaniawati@widyatama.ac.id

Tersedia Online di

<http://www.jurnal.unublitar.ac.id/index.php/briliant>

Sejarah Artikel

Diterima 03 Juli 2026
Direvisi 07 Juli 2026
Disetujui 30 Juli 2026
Dipublikasikan 24 Agustus 2026

Keywords:

Business Development Planning,
Competitiveness, Culinary
MSMEs, SWOT Analysis,
Business Strategy

Kata Kunci:

Perencanaan Pengembangan
Bisnis, Daya Saing, UMKM
Kuliner, Analisis SWOT,
Strategi Bisnis

Corresponding Author:

Name:
Sintia Meilinda
Email:
meilindasintia64@gmail.com

Abstract: *The culinary industry continues to grow and contributes significantly to economic development, particularly through Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs). This study aims to formulate a business development plan for Baso Raos Mas Pardi to improve competitiveness and business sustainability. A qualitative descriptive approach was employed using business environment analysis, SWOT analysis, and assessments of marketing, operations, management, finance, risk management, and innovation. The findings indicate strong development potential, supported by distinctive taste, a secret recipe, customer loyalty, and affordable prices. SWOT analysis places the business in a growth-oriented position, with recommended strategies including brand strengthening, social media optimization, product development, service improvement, and participation in culinary events. The business targets students, university students, employees, and families through positioning based on distinctive taste and affordability. Operationally, improvements are needed in service standardization, human resource management, and technology utilization. Financial analysis demonstrates feasibility, with an R/C Ratio above 1, a 1.2-year Payback Period, positive NPV, and an IRR of 56%, exceeding the applied discount rate. Overall, the proposed development plan is feasible and has strong potential to sustainably enhance the competitiveness of Baso Raos Mas Pardi in the culinary MSME sector.*

Abstrak: Industri kuliner terus berkembang dan memberikan kontribusi signifikan terhadap pembangunan ekonomi, khususnya melalui sektor Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). Penelitian ini bertujuan merumuskan rencana pengembangan usaha Baso Raos Mas Pardi untuk meningkatkan daya saing dan keberlanjutan usaha. Penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif melalui analisis lingkungan bisnis, analisis SWOT, serta kajian aspek pemasaran, operasional, manajemen, keuangan, manajemen risiko, dan inovasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Baso Raos Mas Pardi memiliki potensi pengembangan yang kuat, didukung oleh cita rasa yang khas, resep rahasia, loyalitas pelanggan, dan harga yang terjangkau. Analisis SWOT menunjukkan posisi usaha

yang berorientasi pada pertumbuhan, dengan strategi yang direkomendasikan meliputi penguatan merek, optimalisasi media sosial, pengembangan produk, peningkatan kualitas pelayanan, dan partisipasi dalam berbagai kegiatan kuliner. Usaha ini menargetkan pelajar, mahasiswa, karyawan, dan keluarga dengan positioning yang menekankan cita rasa khas dan harga terjangkau. Dari aspek operasional, masih diperlukan peningkatan standardisasi pelayanan, pengelolaan sumber daya manusia, dan pemanfaatan teknologi.

Analisis keuangan menunjukkan kelayakan usaha dengan R/C Ratio di atas 1, Payback Period 1,2 tahun, NPV positif, dan IRR sebesar 56% yang melebihi tingkat diskonto yang digunakan. Secara keseluruhan, rencana pengembangan usaha ini layak diterapkan dan berpotensi meningkatkan daya saing Baso Raos Mas Pardi secara berkelanjutan dalam sektor UMKM kuliner.

PENDAHULUAN

Indonesia merupakan salah satu negara dengan jumlah penduduk terbesar di dunia dan memiliki potensi ekonomi yang sangat besar melalui pengembangan sektor usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). Dalam skala global, UMKM diakui sebagai tulang punggung perekonomian karena berkontribusi terhadap penciptaan lapangan kerja, peningkatan produktivitas, serta pengurangan kemiskinan. Studi menunjukkan bahwa daya saing UMKM menjadi faktor penting dalam menjaga keberlanjutan usaha di tengah perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis dan terdigitalisasi (Aga et al., 2021; Ferreira et al., 2021). Perkembangan teknologi digital, perubahan perilaku konsumen, dan meningkatnya intensitas persaingan menuntut pelaku UMKM untuk terus melakukan inovasi model bisnis agar mampu bertahan dan berkembang. Transformasi digital tidak lagi dipandang sebagai pilihan, melainkan sebagai kebutuhan strategis bagi pelaku usaha dalam membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Verhoef et al., 2021; Kraus et al., 2022a).

Di kawasan Asia, sektor UMKM memiliki kontribusi yang sangat besar terhadap pertumbuhan ekonomi dan penyerapan tenaga kerja. Berbagai negara di Asia mulai mendorong digitalisasi UMKM sebagai strategi peningkatan daya saing di era ekonomi digital. Penggunaan teknologi digital, pemasaran berbasis media sosial, serta inovasi model bisnis terbukti mampu meningkatkan kinerja usaha, memperluas jangkauan pasar, dan memperkuat hubungan dengan pelanggan (Dwivedi et al., 2021; Al-Omoush et al., 2022). Selain itu, perkembangan platform digital dan ekosistem kewirausahaan digital memberikan peluang baru bagi pelaku usaha kuliner untuk mengembangkan produk, membangun merek, serta menciptakan nilai tambah bagi konsumen (Elia et al., 2021; Ratten, 2023).

Di Indonesia, UMKM memiliki peran strategis dalam perekonomian nasional. Salah satu subsektor yang menunjukkan perkembangan pesat adalah sektor kuliner. Industri kuliner tidak hanya berkontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi kreatif, tetapi juga menjadi salah satu sektor yang paling adaptif terhadap perkembangan teknologi digital. Meningkatnya penggunaan media sosial, layanan pesan-antar makanan, serta perubahan pola konsumsi masyarakat telah menciptakan peluang sekaligus tantangan bagi pelaku usaha kuliner. Penelitian menunjukkan bahwa kemampuan memanfaatkan pemasaran digital, inovasi produk, dan pengembangan model bisnis menjadi faktor penting dalam meningkatkan daya saing UMKM kuliner (Fajrul & Saptyana, 2025; Ramadhan & Maulana, 2025; Surbakti et al., 2025). Di sisi lain, masih banyak UMKM kuliner yang menghadapi keterbatasan dalam mengadopsi transformasi digital sehingga mengalami kesulitan dalam mempertahankan pertumbuhan usaha di tengah persaingan yang semakin ketat (Lukiya & Lestari, 2025).

Kota Bandung merupakan salah satu pusat perkembangan industri kuliner di Indonesia. Kota ini dikenal sebagai destinasi wisata kuliner yang memiliki keragaman produk makanan dan minuman dengan tingkat persaingan yang tinggi. Kondisi tersebut mendorong pelaku usaha untuk terus melakukan inovasi agar mampu mempertahankan pelanggan sekaligus menarik konsumen baru. Salah satu usaha kuliner yang telah bertahan cukup lama di Kota Bandung adalah Baso Raos Mas Pardi. Usaha yang berdiri sejak tahun 1976 ini dikenal sebagai salah satu kuliner bakso legendaris di kawasan Antapani. Selama hampir lima dekade beroperasi, usaha ini mampu mempertahankan eksistensinya melalui cita rasa khas, harga yang terjangkau, dan loyalitas

pelanggan yang kuat. Namun demikian, hasil observasi awal menunjukkan bahwa perkembangan usaha dalam beberapa tahun terakhir cenderung stagnan akibat belum optimalnya pemanfaatan pemasaran digital, minimnya inovasi model bisnis, serta masih dominannya sistem pengelolaan usaha yang bersifat tradisional.

Permasalahan tersebut menjadi penting untuk diperhatikan mengingat perubahan lingkungan bisnis saat ini berlangsung sangat cepat. Transformasi digital telah mengubah cara konsumen mencari informasi, melakukan pembelian, hingga memberikan ulasan terhadap suatu produk. Penelitian menunjukkan bahwa kemampuan UMKM dalam mengintegrasikan teknologi digital ke dalam aktivitas bisnis berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja usaha dan daya saing perusahaan (Nuseir, 2021; Olan et al., 2022; Papadopoulos et al., 2022). Selain itu, inovasi model bisnis juga menjadi salah satu faktor utama yang memungkinkan UMKM menciptakan nilai baru bagi pelanggan sekaligus mempertahankan keberlanjutan usaha dalam jangka panjang (Ciasullo et al., 2022; Foss & Saebi, 2021).

Berbagai penelitian terdahulu telah mengkaji strategi pengembangan UMKM melalui pendekatan digital marketing, inovasi model bisnis, dan transformasi digital. Ferreira et al. (2021) menunjukkan bahwa inovasi dan teknologi memiliki hubungan positif dengan peningkatan daya saing UMKM. Kraus et al. (2022a) dan Kraus et al. (2022b) menemukan bahwa transformasi digital berkontribusi terhadap peningkatan efisiensi operasional, akses pasar, dan pertumbuhan usaha. Scuotto et al. (2021) menjelaskan bahwa pemasaran media sosial berpengaruh positif terhadap kinerja UMKM melalui peningkatan interaksi dengan pelanggan. Sementara itu, Al-Omoush et al. (2022) menemukan bahwa kapabilitas pemasaran digital memiliki hubungan positif dengan performa bisnis UMKM. Penelitian Fajrul dan Saptiyana (2025), Ramadhan dan Maulana (2025), serta Surbakti et al. (2025) juga menunjukkan bahwa strategi pemasaran digital dan inovasi produk berperan penting dalam meningkatkan daya saing UMKM kuliner.

Meskipun demikian, sebagian besar penelitian terdahulu masih berfokus pada pengaruh transformasi digital, pemasaran digital, atau inovasi model bisnis secara parsial terhadap kinerja usaha. Penelitian yang secara khusus mengintegrasikan pendekatan Design Thinking dan Business Model Canvas (BMC) dalam merancang strategi pengembangan usaha kuliner tradisional yang telah beroperasi selama puluhan tahun masih relatif terbatas. Selain itu, penelitian mengenai usaha kuliner legendaris yang menghadapi tantangan transformasi digital dan perubahan perilaku konsumen juga belum banyak dilakukan. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan penelitian (*research gap*) yang perlu dikaji lebih lanjut.

Secara teoritis, penelitian ini mengacu pada konsep Business Model Canvas yang dikembangkan oleh Alexander Osterwalder dan pendekatan Design Thinking yang dipopulerkan oleh Tim Brown. Business Model Canvas menjelaskan bahwa keberhasilan suatu usaha dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam mengelola sembilan elemen utama model bisnis, yaitu customer segments, value propositions, channels, customer relationships, revenue streams, key resources, key activities, key partnerships, dan cost structure. Sementara itu, Design Thinking menekankan proses pemecahan masalah yang berpusat pada pengguna melalui tahapan empathize, define, ideate, prototype, dan test. Integrasi kedua pendekatan tersebut memungkinkan proses pengembangan model bisnis dilakukan secara lebih sistematis, inovatif, dan berorientasi pada kebutuhan pelanggan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kondisi model bisnis Baso Raos Mas Pardi menggunakan Business Model Canvas, mengidentifikasi kebutuhan dan permasalahan pelanggan melalui pendekatan Design Thinking, serta merancang strategi pengembangan usaha yang mampu meningkatkan daya saing dan keberlanjutan bisnis. Penelitian ini menggunakan dua analisis utama, yaitu Business Model Canvas dan Design Thinking. Hubungan yang dikaji dalam penelitian ini mengarah pada bagaimana penguatan model bisnis, pemanfaatan pemasaran digital, dan inovasi berbasis kebutuhan pelanggan dapat meningkatkan

daya saing usaha kuliner. Arah hubungan tersebut bersifat positif, di mana semakin baik penerapan inovasi model bisnis dan orientasi pelanggan, maka semakin tinggi kemampuan usaha dalam meningkatkan daya saing dan keberlanjutan bisnis. Kebaruan penelitian terletak pada integrasi Business Model Canvas dan Design Thinking dalam konteks pengembangan usaha bakso legendaris yang telah beroperasi hampir lima dekade di Kota Bandung, sehingga menghasilkan rekomendasi strategi yang lebih adaptif terhadap tantangan transformasi digital dan perubahan perilaku konsumen.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tujuan memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai kondisi bisnis dan strategi pengembangan usaha Baso Raos Mas Pardi. Penelitian dilaksanakan pada periode Januari hingga Desember 2025 dengan objek penelitian berupa usaha kuliner Baso Raos Mas Pardi yang berlokasi di Kota Bandung. Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu menggali secara mendalam berbagai fenomena yang berkaitan dengan pengelolaan usaha, peluang pengembangan bisnis, serta tantangan yang dihadapi dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis dan persaingan industri kuliner.

Sumber data dalam penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung dari informan penelitian yang terdiri atas pemilik usaha, yaitu Bapak Pardi, empat orang karyawan, dan sepuluh orang pelanggan yang dipilih secara purposive berdasarkan keterlibatan dan pengalaman mereka dalam aktivitas usaha. Data sekunder diperoleh dari berbagai sumber pendukung, seperti buku, jurnal ilmiah, dokumen usaha, media sosial Baso Raos Mas Pardi, laporan lembaga pemerintah, serta data statistik yang relevan dengan penelitian.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, kuesioner, dan studi dokumentasi. Observasi dilakukan untuk mengamati secara langsung aktivitas operasional usaha, kondisi pelayanan, pemasaran, serta interaksi antara pelaku usaha dan pelanggan. Wawancara mendalam dilakukan kepada pemilik usaha dan karyawan untuk memperoleh informasi mengenai sejarah usaha, kondisi bisnis, pengelolaan operasional, pemasaran, sumber daya manusia, serta rencana pengembangan usaha. Selain itu, kuesioner terbuka diberikan kepada sepuluh pelanggan untuk mengidentifikasi kebutuhan, persepsi, pengalaman, serta harapan pelanggan terhadap produk dan layanan Baso Raos Mas Pardi. Studi dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan berbagai dokumen dan informasi yang mendukung analisis penelitian.

Instrumen penelitian yang digunakan berupa pedoman observasi, pedoman wawancara semi-terstruktur, dan kuesioner terbuka yang disusun berdasarkan kebutuhan analisis Design Thinking, Business Model Canvas, dan lingkungan bisnis usaha. Untuk menjaga validitas data, penelitian menerapkan teknik triangulasi sumber dan triangulasi teknik dengan membandingkan hasil observasi, wawancara, kuesioner, dan dokumentasi yang diperoleh dari berbagai informan.

Analisis data dilakukan secara deskriptif kualitatif melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Data yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan pendekatan Design Thinking untuk mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dan merumuskan alternatif solusi pengembangan usaha. Selanjutnya dilakukan analisis lingkungan bisnis melalui identifikasi faktor internal dan eksternal yang kemudian dirumuskan dalam analisis SWOT menggunakan matriks IFAS dan EFAS. Hasil analisis tersebut digunakan sebagai dasar penyusunan strategi pengembangan usaha yang selanjutnya dituangkan ke dalam Business Model Canvas (BMC) guna menghasilkan rekomendasi model bisnis yang lebih adaptif, inovatif, dan berkelanjutan bagi Baso Raos Mas Pardi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penerapan Design Thinking pada Pengembangan Usaha Baso Raos Mas Pardi

Pendekatan Design Thinking digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dan merumuskan strategi pengembangan usaha yang berorientasi pada konsumen. Hasil penerapan Design Thinking pada Baso Raos Mas Pardi disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Penerapan Design Thinking pada Baso Raos Mas Pardi

Tahapan	Hasil Utama
Empathize	Konsumen menyukai cita rasa khas, harga terjangkau, porsi mengenyangkan, dan produk yang unik atau viral.
Define	Kurangnya diferensiasi produk, pemasaran digital yang belum optimal, serta tantangan menjaga kualitas dan pelayanan.
Ideate	Pengembangan produk, optimalisasi media sosial, pemanfaatan marketplace, promosi, kolaborasi influencer, dan event kuliner.
Prototype	Pengembangan menu unggulan, penyusunan SOP, perbaikan kemasan, dan pemasaran digital.
Test	Uji coba produk, evaluasi promosi, pengukuran kepuasan pelanggan, dan perbaikan berkelanjutan.

Sumber: Diolah Peneliti (2025)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelanggan menginginkan produk bakso yang memiliki cita rasa khas, harga terjangkau, dan nilai keunikan yang membedakan dari kompetitor. Berdasarkan temuan tersebut, pengembangan usaha difokuskan pada inovasi produk, penguatan pemasaran digital, pemanfaatan marketplace, serta peningkatan kualitas pelayanan. Menurut Brown (2009), Design Thinking membantu perusahaan menghasilkan solusi yang lebih relevan karena berangkat dari kebutuhan pengguna. Temuan ini juga sejalan dengan penelitian Fanani et al. (2025) yang menyatakan bahwa Design Thinking mampu meningkatkan inovasi dan daya saing UMKM melalui pendekatan yang berpusat pada pelanggan.

Analisis SWOT dan Penentuan Strategi Pengembangan Usaha

Berdasarkan hasil analisis faktor internal (IFAS) dan faktor eksternal (EFAS), diperoleh posisi strategis Baso Raos Mas Pardi sebagaimana disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Ringkasan Hasil Analisis IFAS dan EFAS

Analisis	Hasil
Total Skor IFAS	3,78
Total Skor EFAS	3,40
Selisih Strength - Weakness	3,21
Selisih Opportunity - Threat	2,28
Posisi SWOT	Kuadran I
Strategi Utama	Growth / Aggressive Strategy

Sumber: Diolah Peneliti (2025)

Hasil analisis menunjukkan bahwa Baso Raos Mas Pardi memperoleh skor IFAS sebesar 3,78 dan skor EFAS sebesar 3,40. Nilai tersebut menunjukkan bahwa usaha memiliki kondisi internal yang kuat dan mampu merespons peluang eksternal secara efektif. Menurut David dan David (2017), skor faktor internal dan eksternal yang berada di atas rata-rata menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kemampuan yang baik dalam memanfaatkan sumber daya internal untuk menghadapi dinamika lingkungan bisnis.

Kekuatan utama usaha berasal dari kualitas produk yang konsisten, resep keluarga yang telah dipertahankan selama puluhan tahun, loyalitas pelanggan yang tinggi, serta citra sebagai bakso legendaris dengan harga yang terjangkau. Sementara itu, peluang terbesar berasal dari perkembangan teknologi digital, meningkatnya penggunaan media sosial sebagai sarana promosi, pertumbuhan e-commerce, serta semakin banyaknya event publik yang dapat dimanfaatkan sebagai media pemasaran. Kondisi ini menunjukkan bahwa Baso Raos Mas Pardi memiliki potensi yang besar untuk berkembang apabila mampu mengoptimalkan kekuatan yang dimiliki dan menyesuaikan diri dengan perubahan perilaku konsumen.

Berdasarkan perhitungan koordinat SWOT sebesar (3,21; 2,28), posisi usaha berada pada Kuadran I atau Growth Strategy. Menurut Rangkuti (2018), organisasi yang berada pada Kuadran I memiliki kondisi yang sangat menguntungkan karena kekuatan internal yang dimiliki mampu dimanfaatkan untuk menangkap peluang eksternal secara maksimal. Oleh karena itu, strategi yang direkomendasikan adalah strategi pertumbuhan agresif (*aggressive growth strategy*) yang berorientasi pada ekspansi pasar, peningkatan daya saing, dan pengembangan model bisnis.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian Juhanda et al. (2025) yang menyatakan bahwa penguatan model bisnis dan pemanfaatan teknologi digital mampu meningkatkan daya saing UMKM kuliner. Hasil serupa juga ditemukan oleh Rizkiputri et al. (2025) yang menunjukkan bahwa pemasaran digital dan inovasi produk menjadi faktor penting dalam menciptakan pertumbuhan usaha yang berkelanjutan. Selain itu, penelitian Fanani et al. (2025) menjelaskan bahwa pendekatan *Design Thinking* yang berorientasi pada kebutuhan pelanggan mampu menghasilkan strategi bisnis yang lebih relevan dan adaptif terhadap perubahan pasar. Alternatif strategi yang dihasilkan dari matriks SWOT disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Alternatif Strategi Pengembangan Berdasarkan Matriks SWOT

Strategi	Fokus Pengembangan
SO	Penguatan branding digital, optimalisasi e-commerce, pemanfaatan event publik, dan pemasaran berbasis pelanggan loyal.
ST	Menjaga kualitas produk, diferensiasi produk, pengembangan varian baru, dan penguatan positioning merek.
WO	Peningkatan kemampuan digital marketing, optimalisasi marketplace, inovasi produk, dan standarisasi pelayanan.
WT	Efisiensi operasional, peningkatan kompetensi manajerial, perbaikan pelayanan, dan adaptasi digital secara bertahap.

Sumber: Diolah Peneliti (2025)

Berdasarkan matriks SWOT, strategi SO menjadi prioritas utama karena sesuai dengan posisi usaha yang berada pada Kuadran I. Strategi ini dilakukan dengan memanfaatkan kekuatan internal untuk menangkap peluang yang tersedia di lingkungan eksternal. Implementasi strategi dapat dilakukan melalui penguatan branding digital dengan memanfaatkan media sosial, influencer, dan Key Opinion Leader (KOL), memperluas saluran distribusi melalui e-commerce, serta meningkatkan partisipasi dalam berbagai event publik seperti festival kuliner, bazar, dan konser musik. Selain itu, loyalitas pelanggan yang telah terbentuk selama hampir lima dekade dapat dimanfaatkan sebagai sarana pemasaran organik melalui *word of mouth* marketing yang terbukti efektif dalam membangun kepercayaan konsumen.

Strategi ST berperan sebagai upaya untuk mempertahankan daya saing usaha di tengah meningkatnya persaingan industri kuliner. Strategi ini dapat dilakukan dengan menjaga konsistensi kualitas produk, mempertahankan cita rasa khas yang menjadi identitas usaha, serta mengembangkan variasi produk baru yang sesuai dengan tren pasar. Langkah tersebut penting

untuk menciptakan diferensiasi yang sulit ditiru oleh kompetitor sekaligus mempertahankan loyalitas pelanggan.

Sementara itu, strategi WO difokuskan pada perbaikan kelemahan internal melalui pemanfaatan peluang eksternal. Upaya yang dapat dilakukan meliputi peningkatan kompetensi digital marketing, optimalisasi penggunaan marketplace, pengembangan produk frozen food, serta penyusunan standar operasional prosedur (SOP) pelayanan. Strategi ini diharapkan mampu meningkatkan profesionalisme pengelolaan usaha sekaligus memperluas jangkauan pasar.

Adapun strategi WT diarahkan pada upaya meminimalkan kelemahan dan mengurangi dampak ancaman yang dihadapi usaha. Strategi tersebut meliputi peningkatan efisiensi biaya operasional, penguatan kompetensi manajerial, pengelolaan keluhan pelanggan secara lebih sistematis, serta adaptasi teknologi secara bertahap. Implementasi strategi ini penting untuk menjaga stabilitas operasional usaha di tengah kondisi persaingan yang semakin kompetitif.

Secara manajerial, hasil penelitian menunjukkan bahwa prioritas pengembangan Baso Raos Mas Pardi perlu difokuskan pada transformasi digital, penguatan branding, pengembangan produk, dan peningkatan kualitas pelayanan. Strategi tersebut tidak hanya berpotensi meningkatkan penjualan, tetapi juga memperkuat posisi usaha sebagai salah satu kuliner bakso legendaris di Kota Bandung yang mampu beradaptasi dengan perkembangan pasar modern. Dengan demikian, implementasi strategi yang dihasilkan dari analisis SWOT diharapkan mampu mendukung pertumbuhan usaha yang berkelanjutan dan meningkatkan daya saing Baso Raos Mas Pardi dalam jangka panjang.

Analisis Model Kewirausahaan Timmons

Model Kewirausahaan Timmons digunakan untuk mengevaluasi kesiapan pengembangan usaha berdasarkan aspek peluang (opportunity), sumber daya (resources), dan tim (team). Menurut Timmons dan Spinelli (2009), keseimbangan ketiga aspek tersebut menjadi faktor penting dalam menentukan keberhasilan dan keberlanjutan suatu usaha. Hasil analisis Timmons pada Baso Raos Mas Pardi disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Analisis Model Kewirausahaan Timmons Baso Raos Mas Pardi

Dimensi	Kriteria	Indikator	Penilaian	Interpretasi
Opportunity (Peluang)	Kebutuhan dan preferensi pasar	Konsumen menyukai cita rasa khas, harga terjangkau, dan porsi mengenyangkan	Potensi Tinggi	Produk yang ditawarkan sesuai dengan kebutuhan dan preferensi konsumen sehingga memiliki peluang untuk terus berkembang.
Resources (Sumber Daya)	Aksesibilitas pelanggan	Lokasi strategis dan didukung media digital	Potensi Tinggi	Konsumen dapat mengakses produk dengan mudah baik secara langsung maupun melalui platform digital.
Resources (Sumber Daya)	Pertumbuhan pasar	Peningkatan proyeksi penjualan setiap tahun	Potensi Tinggi	Menunjukkan adanya peluang pertumbuhan pasar yang berkelanjutan.
Resources (Sumber Daya)	Kualitas produk	Resep keluarga dan cita rasa khas	Kuat	Menjadi keunggulan yang sulit ditiru oleh kompetitor dan mendukung diferensiasi usaha.
Resources (Sumber Daya)	Loyalitas pelanggan	Memiliki pelanggan tetap	Kuat	Loyalitas pelanggan menjadi aset yang mendukung keberlangsungan usaha dalam jangka panjang.
Resources (Sumber Daya)	Branding usaha	Dikenal sebagai bakso legendaris	Kuat	Citra merek yang baik meningkatkan kepercayaan konsumen dan daya saing usaha.

Dimensi	Kriteria	Indikator	Penilaian	Interpretasi
Team (Tim)	Pengalaman usaha	Beroperasi sejak tahun 1976	Sangat Baik	Pengalaman panjang memberikan kemampuan adaptasi dan pengelolaan usaha yang lebih baik.
Team (Tim)	Sumber daya manusia	Didukung oleh karyawan operasional	Baik	Usaha dapat berjalan dengan baik meskipun masih memerlukan peningkatan kompetensi.
Team (Tim)	Kemampuan manajerial	Pengelolaan usaha dan pemasaran	Perlu peningkatan	Diperlukan peningkatan kompetensi digital marketing dan pengelolaan bisnis yang lebih terstruktur.

Sumber: Diolah Peneliti (2025)

Berdasarkan hasil analisis, Baso Raos Mas Pardi memiliki peluang pasar yang tinggi, didukung oleh sumber daya yang kuat berupa kualitas produk, resep keluarga, dan loyalitas pelanggan. Selain itu, pengalaman usaha yang telah berjalan sejak tahun 1976 menjadi modal penting dalam mendukung pengembangan usaha. Temuan ini menunjukkan bahwa usaha memiliki potensi yang baik untuk berkembang dan mendukung implementasi strategi yang telah dirumuskan melalui analisis SWOT.

Kelayakan Usaha

Analisis kelayakan usaha dilakukan untuk menilai kelayakan rencana pengembangan usaha dari aspek finansial. Indikator yang digunakan meliputi R/C Ratio, Payback Period (PP), Net Present Value (NPV), dan Internal Rate of Return (IRR). Hasil analisis kelayakan usaha disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Hasil Analisis Kelayakan Usaha Baso Raos Mas Pardi

Indikator	Kriteria	Hasil	Interpretasi
R/C Ratio	> 1	1,25–1,33	Usaha layak dijalankan dan mampu menghasilkan keuntungan.
Payback Period	< 3 Tahun	1,89 Tahun	Investasi dapat kembali dalam waktu relatif cepat.
NPV	Positif	Rp499.755.822	Investasi memberikan nilai tambah bagi usaha.
IRR	> Tingkat Diskonto (10%)	36,7%	Tingkat pengembalian investasi lebih tinggi dari biaya modal sehingga usaha layak dikembangkan.

Sumber: Diolah Peneliti (2025)

Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh indikator berada pada kategori layak. Nilai R/C Ratio di atas satu, NPV positif sebesar Rp499.755.822, IRR sebesar 36,7%, serta Payback Period selama 1,89 tahun menunjukkan bahwa rencana pengembangan usaha memiliki prospek yang baik dan layak untuk diimplementasikan.

Tabel 6. Pengembangan Business Model Canvas Baso Raos Mas Pardi

Building Block	Existing	Usulan	Dasar Pengembangan
Customer Segments	Pelanggan sekitar Antapani, pelanggan tetap	Pelanggan lokal, wisatawan kuliner, mahasiswa, pekerja, pelanggan online, reseller frozen food	Hasil Design Thinking menunjukkan potensi pasar yang lebih luas dan beragam.
Value Proposition	Bakso dengan cita rasa khas dan harga terjangkau	Bakso legendaris sejak 1976, bakso jumbo, cita rasa khas,	Memperkuat diferensiasi produk berdasarkan hasil

Building Block	Existing	Usulan	Dasar Pengembangan
		harga terjangkau, kualitas konsisten	SWOT dan kebutuhan pelanggan.
Channels	Penjualan langsung di outlet	Outlet, Instagram, TikTok, WhatsApp Business, GoFood, GrabFood, ShopeeFood, marketplace	Memanfaatkan peluang digital marketing dan e-commerce.
Customer Relationships	Pelayanan langsung kepada pelanggan	Program loyalitas pelanggan, promo berkala, giveaway, interaksi media sosial	Meningkatkan retensi pelanggan dan engagement.
Revenue Streams	Penjualan makanan dan minuman di outlet	Penjualan makanan, minuman, frozen food, reseller, event kuliner	Diversifikasi sumber pendapatan untuk meningkatkan profitabilitas.
Key Resources	Resep keluarga, tenaga kerja, outlet usaha	Resep keluarga, brand usaha, pelanggan loyal, media sosial, aset digital usaha	Memaksimalkan sumber daya yang mendukung daya saing usaha.
Key Activities	Produksi dan penjualan produk	Produksi, pemasaran digital, pengembangan produk, pelayanan pelanggan, partisipasi event	Mendukung ekspansi pasar dan inovasi usaha.
Key Partnerships	Supplier bahan baku	Supplier, influencer/KOL, platform delivery, marketplace, komunitas kuliner	Memperluas jaringan pemasaran dan distribusi.
Cost Structure	Bahan baku, gaji, biaya operasional	Bahan baku, gaji, operasional, pemasaran digital, promosi, event	Menyesuaikan kebutuhan pengembangan usaha berbasis digital.

Analisis Kondisi Model Bisnis Baso Raos Mas Pardi

Hasil analisis menunjukkan bahwa kekuatan utama Baso Raos Mas Pardi terletak pada nilai historis usaha yang telah bertahan hampir lima dekade. Keberadaan usaha yang telah lama dikenal masyarakat menciptakan tingkat kepercayaan pelanggan yang tinggi dan menjadi aset tidak berwujud yang sulit ditiru oleh kompetitor. Dalam perspektif Business Model Canvas, kondisi tersebut merupakan bagian dari value proposition yang menjadi sumber keunggulan kompetitif usaha. Keunggulan tersebut dapat menjadi fondasi dalam mengembangkan strategi pemasaran dan inovasi bisnis di masa mendatang. Temuan ini sejalan dengan penelitian Ferreira et al. (2021) yang menyatakan bahwa keunggulan kompetitif UMKM tidak hanya berasal dari sumber daya fisik, tetapi juga dari kemampuan menciptakan nilai unik yang dirasakan pelanggan.

Meskipun memiliki keunggulan historis, hasil penelitian menunjukkan bahwa model bisnis yang dijalankan masih bersifat konvensional. Pemanfaatan teknologi digital belum dilakukan secara optimal sehingga peluang perluasan pasar belum dimanfaatkan secara maksimal. Padahal perkembangan teknologi telah mengubah perilaku konsumen dalam mencari informasi, melakukan pembelian, dan memberikan ulasan terhadap suatu produk. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara kekuatan produk dengan kemampuan usaha dalam memanfaatkan peluang digital. Fenomena ini sesuai dengan temuan Verhoef et al. (2021) dan Vial (2021) yang menjelaskan bahwa transformasi digital menjadi faktor penting dalam mempertahankan daya saing perusahaan pada era ekonomi digital.

Aspek customer relationship juga menunjukkan peluang pengembangan yang besar. Selama ini hubungan pelanggan lebih banyak terbentuk melalui pengalaman konsumsi langsung dan loyalitas pelanggan lama. Namun belum terdapat program loyalitas pelanggan yang terstruktur, pemanfaatan database pelanggan, maupun strategi retensi berbasis digital. Padahal

hubungan pelanggan yang kuat dapat meningkatkan frekuensi pembelian dan memperbesar peluang promosi dari mulut ke mulut. Kondisi tersebut didukung oleh penelitian Scuotto et al. (2021) yang menyatakan bahwa interaksi digital yang efektif mampu meningkatkan keterikatan pelanggan dan performa UMKM.

Dari sisi revenue streams, usaha masih bergantung pada penjualan produk utama secara langsung di outlet. Ketergantungan terhadap satu sumber pendapatan menyebabkan usaha menjadi lebih rentan terhadap perubahan pasar. Oleh karena itu, diversifikasi pendapatan melalui pengembangan frozen food, paket oleh-oleh, maupun layanan pemesanan daring dapat menjadi alternatif yang menjanjikan. Strategi diversifikasi tersebut memungkinkan usaha menjangkau pasar yang lebih luas tanpa harus bergantung pada kunjungan pelanggan ke lokasi usaha. Temuan ini sejalan dengan penelitian Ciasullo et al. (2022) yang menjelaskan bahwa inovasi model bisnis dapat menciptakan sumber pendapatan baru dan meningkatkan keberlanjutan usaha.

Secara keseluruhan, hasil analisis menunjukkan bahwa daya saing Baso Raos Mas Pardi masih sangat dipengaruhi oleh kekuatan produk dan reputasi usaha. Namun keunggulan tersebut perlu didukung oleh inovasi model bisnis yang lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan eksternal. Tanpa adanya pembaruan strategi, usaha berisiko kehilangan peluang pertumbuhan di masa depan. Oleh karena itu, pengembangan model bisnis menjadi langkah strategis untuk mempertahankan keberlangsungan usaha sekaligus meningkatkan daya saing di tengah persaingan industri kuliner yang semakin ketat. Kondisi ini sesuai dengan pandangan Kraus et al. (2022a) bahwa transformasi model bisnis menjadi kebutuhan utama bagi UMKM untuk bertahan dalam lingkungan bisnis yang dinamis.

Analisis Kebutuhan Pelanggan Berdasarkan Design Thinking

Pendekatan Design Thinking menunjukkan bahwa pelanggan tidak hanya menginginkan produk yang memiliki cita rasa baik, tetapi juga mengharapkan pengalaman konsumsi yang lebih nyaman dan modern. Perubahan perilaku konsumen saat ini menunjukkan kecenderungan untuk mencari informasi melalui media sosial sebelum melakukan pembelian. Oleh karena itu, keberadaan konten digital yang menarik menjadi bagian penting dalam proses pengambilan keputusan konsumen. Kebutuhan tersebut menunjukkan bahwa nilai yang dicari pelanggan tidak lagi terbatas pada kualitas produk semata. Temuan ini sejalan dengan penelitian Dwivedi et al. (2021) yang menjelaskan bahwa media digital memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku konsumen modern.

Hasil identifikasi kebutuhan pelanggan juga menunjukkan pentingnya kemudahan akses terhadap produk. Konsumen menginginkan proses pemesanan yang cepat, mudah, dan dapat dilakukan secara daring. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa layanan digital telah menjadi bagian dari ekspektasi pelanggan saat ini. Jika kebutuhan tersebut tidak dipenuhi, pelanggan berpotensi beralih ke kompetitor yang menawarkan layanan lebih praktis. Fenomena ini sejalan dengan penelitian Papadopoulos et al. (2022) yang menyatakan bahwa pemanfaatan teknologi digital dapat meningkatkan kualitas layanan sekaligus memperkuat daya saing UMKM.

Selain kemudahan akses, pelanggan juga menginginkan variasi produk yang lebih beragam. Produk frozen food menjadi salah satu alternatif yang berpotensi menjawab kebutuhan tersebut karena memungkinkan pelanggan menikmati produk tanpa harus datang langsung ke lokasi usaha. Pengembangan produk baru juga dapat memperluas segmentasi pasar yang sebelumnya belum terjangkau. Strategi ini memungkinkan usaha memperoleh pelanggan baru sekaligus meningkatkan nilai transaksi pelanggan lama. Temuan tersebut didukung oleh penelitian Nambisan et al. (2021) yang menjelaskan bahwa inovasi merupakan elemen penting dalam menciptakan nilai baru bagi pelanggan.

Tahap ideate menghasilkan berbagai alternatif solusi yang berorientasi pada pelanggan. Beberapa di antaranya meliputi optimalisasi media sosial, kolaborasi dengan influencer kuliner, pengembangan produk frozen food, serta program loyalitas pelanggan berbasis digital. Solusi tersebut menunjukkan bahwa pengembangan usaha tidak hanya berfokus pada aspek internal, tetapi juga mempertimbangkan kebutuhan dan harapan pelanggan secara langsung. Pendekatan ini sesuai dengan prinsip Design Thinking yang menempatkan pelanggan sebagai pusat proses inovasi. Menurut Elia et al. (2021), orientasi pelanggan merupakan faktor penting dalam keberhasilan transformasi bisnis pada era digital.

Secara keseluruhan, hasil Design Thinking menunjukkan bahwa peningkatan daya saing usaha dapat dicapai melalui pemahaman yang lebih mendalam terhadap kebutuhan pelanggan. Semakin baik kemampuan usaha dalam memahami dan memenuhi kebutuhan tersebut, semakin besar peluang untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Hubungan ini menunjukkan bahwa orientasi pelanggan memiliki hubungan positif terhadap peningkatan daya saing usaha. Temuan tersebut konsisten dengan penelitian Al-Omouh et al. (2022) yang menemukan bahwa kapabilitas digital dan pemahaman pelanggan berpengaruh positif terhadap kinerja UMKM.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, Baso Raos Mas Pardi memiliki sejumlah kekuatan yang menjadi modal utama dalam pengembangan usaha, terutama cita rasa khas yang telah dipertahankan sejak lama, reputasi sebagai salah satu usaha bakso legendaris, serta loyalitas pelanggan yang terbentuk selama bertahun-tahun. Nilai historis dan karakteristik produk tersebut menjadi keunggulan kompetitif yang relatif sulit ditiru oleh pesaing. Selain itu, hasil analisis menunjukkan bahwa usaha memiliki peluang pengembangan yang cukup besar seiring dengan meningkatnya penggunaan teknologi digital, media sosial, layanan pesan-antar, serta perubahan pola konsumsi masyarakat. Namun demikian, masih terdapat beberapa kelemahan yang perlu segera diperbaiki, khususnya dalam optimalisasi pemasaran digital, pengelolaan hubungan pelanggan, pengembangan inovasi produk, standarisasi pelayanan, dan pengelolaan model bisnis yang masih cenderung konvensional.

Integrasi Business Model Canvas (BMC) dan Design Thinking menghasilkan strategi pengembangan yang lebih berorientasi pada kebutuhan pelanggan dan kondisi lingkungan bisnis. Strategi yang direkomendasikan meliputi optimalisasi media sosial dan marketplace, penguatan branding sebagai bakso legendaris, pengembangan produk baru seperti frozen food, penerapan program loyalitas pelanggan, peningkatan kualitas pelayanan, serta perluasan pasar melalui kolaborasi dengan influencer, komunitas, dan berbagai event kuliner. Strategi tersebut tidak hanya diarahkan untuk meningkatkan penjualan, tetapi juga untuk memperkuat hubungan dengan pelanggan, menciptakan sumber pendapatan baru, dan meningkatkan kemampuan usaha dalam beradaptasi terhadap perubahan perilaku konsumen. Dengan demikian, pengembangan model bisnis berbasis digital dan orientasi pelanggan dapat menjadi landasan penting bagi peningkatan daya saing Baso Raos Mas Pardi.

Secara keseluruhan, strategi pengembangan yang dirumuskan dinilai layak untuk diterapkan karena didukung oleh kekuatan internal, peluang pasar, sumber daya yang tersedia, serta kelayakan finansial usaha. Implementasi strategi secara bertahap diharapkan mampu memperluas jangkauan pasar, meningkatkan loyalitas pelanggan, memperkuat posisi merek, serta menjaga keberlanjutan Baso Raos Mas Pardi sebagai usaha kuliner legendaris di Kota Bandung. Keberhasilan strategi tersebut sangat bergantung pada konsistensi dalam pelaksanaan, kemampuan manajemen dalam mengelola perubahan, serta kesiapan sumber daya manusia dalam memanfaatkan teknologi digital. Penelitian selanjutnya disarankan untuk melakukan evaluasi terhadap implementasi strategi yang telah dirancang melalui pengukuran kinerja secara

kuantitatif, seperti pertumbuhan omzet, jumlah pelanggan, tingkat retensi pelanggan, efektivitas pemasaran digital, dan peningkatan profitabilitas, sehingga dampak nyata dari strategi pengembangan terhadap kinerja dan keberlanjutan usaha dapat diketahui secara lebih komprehensif.

DAFTAR RUJUKAN

- Aga, G., Francis, D., & Rodriguez-Meza, J. (2021). SMEs, age and jobs: Evidence from developing countries. *Small Business Economics*, 57(1), 395–424. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00247-4>
- Al-Omoush, K. S., Simón-Moya, V., & Sendra-García, J. (2022). The role of digital marketing capabilities in SMEs' performance. *Journal of Business Research*, 142, 666–679. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.033>
- Ancillai, C., Terho, H., Cardinali, S., & Pascucci, F. (2021). Advancing social media driven sales research: Establishing conceptual foundations for B-to-B social selling. *Journal of Business Research*, 128, 293–308. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.052>
- Audretsch, D. B., & Belitski, M. (2021). Knowledge complexity and firm performance: Evidence from the entrepreneurial ecosystem. *The Journal of Technology Transfer*, 46(2), 587–614. <https://doi.org/10.1007/s10961-021-09875-3>
- Battisti, M., Deakins, D., & Perry, M. (2022). The resilience of SMEs: Evidence from entrepreneurial firms. *Small Business Economics*, 58(3), 1421–1438. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00533-9>
- Belitski, M., Guenther, C., Kritikos, A. S., & Thurik, R. (2022). Economic effects of the COVID-19 pandemic on entrepreneurship and small businesses. *International Small Business Journal*, 40(2), 119–142. <https://doi.org/10.1177/02662426211053612>
- Chatterjee, S., Rana, N. P., Dwivedi, Y. K., Baabdullah, A. M., & Gupta, A. (2021). Understanding AI adoption in manufacturing and SMEs. *Journal of Business Research*, 131, 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.028>
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., & Thrassou, A. (2022). Digital transformation and organizational performance in SMEs. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121413. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121413>
- Ciasullo, M. V., Montera, R., Douglas, A., & Palumbo, R. (2022). Business model innovation for SMEs in the digital era. *Journal of Business Research*, 148, 379–390. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.05.024>
- Clauss, T., Kraus, S., Kallinger, F. L., Bican, P. M., Brem, A., & Kailer, N. (2022). Organizational ambidexterity and competitive advantage in SMEs. *Journal of Business Research*, 142, 214–226. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.048>
- Dwivedi, Y. K., Ismagilova, E., Hughes, D. L., Carlson, J., Filieri, R., Jacobson, J., et al. (2021). Setting the future of digital and social media marketing research. *International Journal of Information Management*, 59, 102168. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102168>
- Eggers, F. (2022). Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal of Business Research*, 116, 199–208. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.054>
- Elia, G., Margherita, A., & Passiante, G. (2021). Digital entrepreneurship ecosystem: How digital technologies and collective intelligence are reshaping entrepreneurship. *Technological Forecasting and Social Change*, 166, 120597. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120597>

- Fajrul, M., & Saptiana, R. F. (2025). Strategi peningkatan daya saing UMKM kuliner di era digital: Studi kasus pada pelaku usaha di Kota Semarang. *MAMEN: Jurnal Manajemen*, 4(2), 143–157. <https://doi.org/10.55123/mamen.v4i2.5066>
- Ferreira, J. J., Fernandes, C. I., & Ferreira, F. A. F. (2021). Technology, innovation and SMEs' competitiveness: A systematic literature review. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 120997. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120997>
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2021). Fifteen years of research on business model innovation. *Long Range Planning*, 54(2), 102059. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2020.102059>
- Kraus, S., Breier, M., Jones, P., & Hughes, M. (2022). Digital transformation of SMEs: Current evidence and future directions. *Journal of Business Research*, 146, 101–112. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.060>
- Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. J., Veiga, P., Kailer, N., & Weinmann, A. (2022). Digital transformation in SMEs: A systematic literature review. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(4), 100235. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100235>
- Li, F., Larimo, J., & Leonidou, L. C. (2022). Social media marketing strategy and firm performance. *International Business Review*, 31(1), 101863. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2021.101863>
- Lukiya, T., & Lestari, S. (2025). Analisis digital marketing terhadap pengembangan daya saing UMKM kuliner. *Journal of Economic Science (JECS)*.
- Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., & Song, M. (2021). Digital innovation management: Reinventing innovation management research in a digital world. *MIS Quarterly*, 45(1), 223–238. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2021/15178>
- Nuseir, M. T. (2021). The impact of digital marketing innovation on firm performance. *International Journal of Innovation Studies*, 5(2), 91–102. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2021.03.001>
- Olan, F., Arakpogun, E. O., Suklan, J., Nakpodia, F., & Jayawickrama, U. (2022). Digital transformation and SMEs performance. *Journal of Business Research*, 146, 630–642. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.033>
- Papadopoulos, T., Baltas, K. N., & Balta, M. E. (2022). The use of digital technologies by SMEs. *International Journal of Information Management*, 66, 102447. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102447>
- Ramadhan, R., & Maulana, H. N. (2025). Strategi pemasaran digital pada UMKM kuliner: Tinjauan literatur pemanfaatan media sosial di Indonesia. *Journal of Organizational Performance and Analysis*, 2(1). <https://doi.org/10.64845/optimanus.v2i1.229>
- Ranta, V., Aarikka-Stenroos, L., & Väisänen, J. (2021). Digital transformation of business models. *Industrial Marketing Management*, 95, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.02.011>
- Ratten, V. (2023). Digital platforms and entrepreneurship. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 35(6), 673–687. <https://doi.org/10.1080/08276331.2022.2033040>
- Scuotto, V., Del Giudice, M., Garcia-Perez, A., Orlando, B., & Ciampi, F. (2021). The effect of social media marketing on SMEs performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 168, 121139. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121139>
- Sjödin, D., Parida, V., Kohtamäki, M., & Wincent, J. (2021). An agile co-creation process for digital servitization. *California Management Review*, 63(4), 96–118. <https://doi.org/10.1177/0008125621990030>
- Surbakti, S. B., et al. (2025). Strategi pemasaran digital berbasis Marketing 5.0, SERVQUAL, dan inovasi produk untuk meningkatkan pendapatan dan daya saing UMKM kuliner. *Jurnal DEPUTI*, 6(1). <https://doi.org/10.54123/deputi.v6i1.493>

- Taiminen, H. M., & Karjaluoto, H. (2021). The usage of digital marketing in SMEs. *Industrial Marketing Management*, 95, 92–102. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.03.012>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 30(2), 101698. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2021.101698>
- Wang, Y., Wang, J., Yang, Y., & Ma, S. (2023). Digital capability and SME competitiveness. *Technological Forecasting and Social Change*, 188, 122028. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122028>
- Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2021). Building dynamic capabilities for digital transformation. *Long Range Planning*, 54(4), 102110. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2020.102110>