

Strategi Bisnis Kuliner Japan.pdg Dengan Pendekatan *Business Model Canvas (BMC)* di Kota Padang

Prima Fithri¹, Alizar Hasan², Septianasyunior³, Fandy Triawan⁴

¹Universitas Andalas, Padang, Indonesia. Email: primafithri@eng.unand.ac.id

²Universitas Andalas, Padang, Indonesia. Email: alizar@eng.unand.ac.id

³Universitas Andalas, Padang, Indonesia. Email: septianasyunior@gmail.com

⁴Badan Penelitian dan Pengembangan, Sumatera Barat, Indonesia. Email: fandy.triawan@gmail.com

Artikel Diterima: (19 Agustus 2021)

Artikel Direvisi: (12 Oktober 2021)

Artikel Disetujui: (04 November 2021)

ABSTRACT

Since the corona virus was declared a pandemic by the World Health Organization (WHO), the central government and local governments have issued policies and regulations aimed at breaking the chain of spreading the virus. The PSBB regulation has an impact on sales of Japan.pdg. During the pandemic, to be precise since mid-March 2020, Japan.pdg experienced a 42% decline in sales. For this reason, the purpose of this research will be to look at the design of new business strategies in the face of the Covid-19 pandemic. To achieve this, the method used in this research is the Business Model Canvas (BMC) method. Strategy formulation is carried out in 3 stages, namely input, process and matching stages. Finally, a Business Model Canvas (BMC) is designed based on the results of matching the strategies that have been obtained previously. The results obtained from this study are that Japan.pdg must maintain the quality of its products, add menus that are much needed by consumers during the pandemic, add brands/banners/booths in front of stores, so that they are easily accessible and seen by consumers, provide cheap, complete and affordable food packages. according to the economic conditions of the community. In addition, Japan.pdg needs to maximize promotions through social media such as Instagram, Facebook, and the use of WhatsApp business, add collaboration partners such as Grabfood so that they can reach other consumers, and provide special discounts and promos to attract consumers' attention.

Keywords: Business, Culinary, Padang, Business Model Canvas (BMC)

ABSTRAK

Dengan ditetapkannya wabah virus corona sebagai pandemi oleh World Health Organization (WHO) pemerintah pusat maupun pemerintah daerah mengeluarkan kebijakan maupun peraturan yang bertujuan untuk memutus mata rantai penyebaran virus tersebut. Peraturan PSBB tersebut berdampak terhadap penjualan Japan.pdg. Selama pandemi, tepatnya sejak pertengahan Maret 2020, Japan.pdg mengalami penurunan penjualan hingga 42%. Untuk itu, tujuan penelitian ini akan melihat perancangan strategi bisnis baru dalam menghadapi pandemi Covid-19. Untuk mencapai hal itu, metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode Business Model Canvas (BMC). Perumusan strategi dilakukan dengan 3 tahapan, yaitu tahapan input, proses dan pencocokan. Terakhir, dirancang Business Model Canvas (BMC) berdasarkan hasil pencocokan strategi yang sudah didapatkan sebelumnya. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini adalah Japan.pdg harus tetap menjaga kualitas produknya, menambah menu yang banyak dibutuhkan oleh konsumen selama pandemi, menambah merk/banner/booth di depan toko, supaya mudah dijangkau dan dilihat konsumen, menyediakan paket makanan murah, lengkap dan sesuai dengan kondisi ekonomi masyarakat. Selain itu Japan.pdg perlu memaksimalkan promosi melalui media sosial seperti instagram, facebook, dan pemanfaatan whatsapp business, menambah mitra kerja sama seperti grabfood supaya dapat menjangkau konsumen lainnya, serta memberikan diskon dan promo khusus untuk menarik perhatian konsumen.

Kata Kunci: Usaha, Bisnis, Kuliner, Padang, Bussiness Model Canvas (BMC)

Penulis Koresponden:

Nama : Fandy Triawan

Email : fandy.triawan@gmail.com

Pendahuluan

Bisnis adalah sebuah kata yang tidak asing di tengah masyarakat. Bisnis lazim diartikan sebagai kegiatan mencari uang dan menyambung hidup dalam arti harfiahnya. Memiliki bisnis sendiri merupakan impian mayoritas orang, sebuah kepuasan tersendiri bila memiliki sebuah bisnis yang sudah berjalan baik dan memberikan penghasilan rutin setiap bulannya. Menurut Griffin & Ebert (2013) bisnis adalah semua aktivitas dan intuisi memproduksi barang dan jasa dalam kehidupan sehari-hari. Sedangkan pengertian sempit dari bisnis adalah organisasi yang menyediakan barang dan jasa yang bertujuan mendapat keuntungan. Jadi, bisnis merupakan semua aktivitas memproduksi barang dan jasa yang bertujuan untuk memperoleh keuntungan (Sancoko, 2015).

Salah satu cara berbisnis adalah membentuk suatu usaha. Usaha yang didirikan terbagi berdasarkan ukuran usaha. Salah satu usaha yang banyak digemari masyarakat adalah jenis usaha kuliner (*time to eat*). Jenis usaha tersebut diatur dalam regulasi. Menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM), *time to eat* termasuk dalam kategori usaha mikro karena merupakan usaha produktif perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memiliki kekayaan bersih di bawah lima puluh juta rupiah, tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha dan/atau memiliki hasil penjualan tahunan tidak lebih dari tiga ratus juta rupiah (Sancoko, 2015). Terkait jenis usaha kuliner, Badan Ekonomi Kreatif Indonesia (BEKRAF) berkerja sama dengan BPS dalam Sensus Ekonomi 2016 menyatakan usaha kuliner digeluti oleh sekira 67,66% masyarakat Indonesia.

Fakta bisnis kuliner saat ini telah mematahkan teori kebutuhan Maslow. Teori tersebut beranggapan makanan dan minuman adalah kebutuhan dasar. Namun, faktanya, makanan dan minuman bukan lagi sebagai kebutuhan dasar melainkan lebih dari itu. Makanan dan minuman sudah menjadi tren sendiri dalam masyarakat. Hal tersebut tampak dari aktivitas makanan dan minuman di masyarakat, yang juga sebagai ajang bersosialisasi dan berkumpul. Hal itu memunculkan stigma, bahwa bisnis kuliner adalah bisnis yang menjanjikan (Wahyuni, 2015). Karena menjanjikan itulah, maka tidak heran pertumbuhan bisnis kuliner di Indonesia semakin bertambah pesat.

Saat sekarang banyak restoran atau kafe berdiri dengan konsep unik dan menarik. Pengusaha kuliner berlomba-lomba menciptakan ide kreatif dalam mengembangkan bisnis. Tidak hanya menu yang dijual tetapi desain interior dan eksterior juga diperhitungkan. Selain itu, Penawaran terus berganti mulai dari paket makanan, potongan harga, kemasan atau *packaging*, semua dilakukan untuk menarik minat konsumen (Velasco et al., 2016). Menarik minat konsumen bukanlah satu satunya cara. Tetapi menciptakan kepuasan pelanggan merupakan hal penting yang menjadi perhatian pemilik usaha. Pelanggan yang merasa puas, dipastikan kembali lagi dan membeli. Selain itu juga akan mendatangkan pelanggan yang baru. Namun kepuasan pelanggan tidak akan bertahan lama tanpa adanya inovasi dari pemilik usaha (Berraies & Hamouda, 2018; Park et al., 2020; Wikhamn, 2019). Tanpa inovasi usaha, konsumen akan cenderung merasa jenuh. Di sisi lain pengusaha mengalami kendala mengeluarkan produk baru dalam waktu singkat, adanya penawaran menarik dari pesaing, serta perubahan tren dan selera pasar (Heng et al., 2020; Ngo & O' Cass, 2012).

Maraknya usaha berbasis *franchise* membentuk usaha kuliner semakin spesifik. Beberapa usaha hanya berfokus menjual makanan saja atau minuman saja, akibatnya konsumen mengalami kesulitan. Hal tersebut dikarenakan konsumen tidak bisa memesan makanan dan

minuman di satu toko sehingga membutuhkan tambahan waktu untuk pergi ke toko lain, hal tersebut juga berlaku untuk pembelian *online*. Sehingga, toko yang mampu menjual menu makanan dan minuman sekaligus seringkali menjadi pilihan konsumen untuk berbelanja.

Seiring meningkatnya kesadaran konsumen terhadap kualitas dari makanan dan minuman yang akan dikonsumsi, maka hal tersebut membuat konsumen lebih selektif dalam memilih makanan atau minuman. “apakah makanan dan minuman yang dibeli aman dikonsumsi untuk anak-anak?, atau apakah makanan dan minuman tersebut bebas dari bahan pengawet?”. Tetapi, tidak semua pelaku usaha dapat memberikan jaminan terhadap kualitas produk yang mereka jual. Kebanyakan pemilik usaha sekarang hanya mengutamakan tampilan, rasa dan profit saja.

Salah satu jenis usaha kuliner yang tengah menjadi sorotan di Kota Padang, Sumatera Barat saat ini adalah Japan.pdg. Japan.pdg sendiri menjual aneka cemilan Jajanan Padang yang biasa dikenal dengan nama Japan. Japan.pdg telah berdiri sejak Juli 2019 dengan konsep awal rumahan online menggunakan media berupa Instagram.

Japan dimotori oleh dua orang yaitu Muhammad Hafid Amran dan Septianas Yuniur. Japan.pdg sebenarnya bertujuan untuk menjawab kesulitan konsumen di Kota Padang dengan *tag line* “*Your Belly Rescuer*”. Japan.pdg bermaksud menyajikan produk yang dapat menjadi andalan konsumen Kota Padang. Japan.pdg juga tidak hanya menyediakan satu kategori produk melainkan banyak kategori mulai dari makanan, minuman, *dessert*, *cake and bakery*, *snack* dan lain-lain. Japan.pdg dapat menjamin produk yang disediakan aman untuk dikonsumsi oleh semua kalangan karena bebas dari bahan kimia/obat kimia makanan seperti pengawet, pelembut, pengembang, pengenyal, dan lain-lain. Ditambah Japan.pdg menggunakan bahan dengan kualitas premium yang tentunya aman memiliki kualitas teruji.

Dalam perjalanannya, Japan.pdg mengalami pasang surut bisnis. Hal itu dipengaruhi berbagai macam faktor. Sebagaimana teori mengatakan, dalam menjalankan usaha terdapat faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi kinerja (Tjondrokusumo, 2013), faktor eksternal yang berpengaruh yaitu kebijakan pemerintah dan kondisi perekonomian. Dengan ditetapkannya wabah virus corona sebagai pandemi oleh *World Health Organization* (WHO) pemerintah pusat maupun pemerintah daerah mengeluarkan kebijakan maupun peraturan yang bertujuan untuk memutus mata rantai penyebaran virus tersebut.

Pemerintah provinsi Sumatera Barat khususnya Kota Padang menetapkan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) untuk mencegah penyebaran virus Covid-19 di Kota Padang. PSBB dimulai pada tanggal 22 April 2020. Mengutip harian Kompas, PSBB adalah pembatasan kegiatan tertentu terhadap penduduk dalam suatu wilayah yang diduga terinfeksi virus corona. PSBB bertujuan untuk mencegah kemungkinan penyebaran semakin meluas. Apabila aturan tersebut dijalankan, maka sejumlah kegiatan yang melibatkan publik dibatasi, seperti perkantoran atau instansi diliburkan, pembatasan kegiatan keagamaan dan pembatasan transportasi umum.

Aturan tersebut juga diberlakukan di Padang, berdasarkan Surat Edaran Wali Kota Padang No.870.202/BPBD-Pdg/IV/2020 tentang aturan penerapan PSSB Kota Padang. Aturan tersebut menegaskan penghentian seluruh aktivitas di sekolah, institusi pendidikan dan tempat perkantoran. Hal tersebut dikecualikan terhadap sarana kesehatan, ketertiban umum, pangan, kebutuhan pokok, bahan bakar, hotel, keuangan, pekerjaan konstruksi dan pelayanan kepada masyarakat. Kedua, masyarakat dilarang keluar rumah, kecuali untuk membeli bahan

pokok, berobat atau untuk kegiatan yang sangat penting dan memakai masker. Ketiga, larangan melakukan kegiatan keagamaan di tempat ibadah. Warga diminta memindahkan kegiatan keagamaan di rumah. Keempat, larangan melakukan aktivitas di tempat atau fasilitas umum, pembatasan paling banyak 5 orang kecuali supermarket, minimarket, pasar, toko obat atau apotik. Kemudian, dikecualikan untuk toko pangan atau kebutuhan pokok, warung kelontong fasilitas kesehatan, bahan bakar, jasa binatu (*laundry*). Namun, warga tetap diminta menjaga jarak aman atau *physical distancing* dan memakai masker.

Kelima, pelaku usaha yang bergerak di bidang rumah makan, kafe atau resto tetap bisa berjualan, tetapi tidak ada pelayanan tempat duduk. Makanan hanya dibawa pulang (*take away*) dan dalam antrean menjaga jarak aman. Keenam, larangan melaksanakan kegiatan sosial budaya, politik, hiburan, akademik dan budaya, kecuali khitanan, pernikahan, pemakaman dan takziah kematian dengan menjaga jarak aman dan pakai masker. Ketujuh, membatasi jumlah penumpang kendaraan pribadi dan umum sebanyak 50 persen dari jumlah penumpang yang ada. Hal itu juga dengan menjaga jarak aman dan pakai masker. Kemudian, kendaraan roda dua tidak boleh membawa penumpang selama PSBB.

Peraturan PSBB tersebut berdampak terhadap penjualan Japan.pdg. Dengan aturan tersebut, terjadi penurunan penjualan sejak pertengahan Maret 2020. Maka dari itu perlu dilakukannya penanganan untuk mengatasi penurunan penjualan agar Japan.pdg dapat menangani masalah yang tengah dihadapi. Untuk itu, pemilihan strategi yang tepat menjadi kunci utama Japan.pdg dalam menghadapi situasi saat ini. Strategi diperlukan sebagai salah satu cara untuk perusahaan untuk dapat bertahan. Salah satu *tools* yang dapat digunakan untuk menganalisis strategi yang dilakukan adalah *Business Model Canvas* (BMC) (Indrawan et al., 2016; Luthan et al., 2019; Mohammad & AbouElezz, 2020; Schmal & Olave, 2014).

Metodologi

Penelitian ini dilakukan dengan observasi atau pengamatan langsung ke Japan.pdg yang berlokasi di Jalan Gajah Mada No 24B Gunung Pangilun. Observasi dilakukan untuk mengetahui gambaran bisnis Japan.pdg. Langkah selanjutnya melakukan wawancara dengan *owner* Japan.pdg untuk mengetahui permasalahan yang sedang dialami Japan.pdg di tengah pandemi virus corona. Adapun data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data primer dan sekunder. Data primer didapatkan melalui wawancara kepada pemilik japan.pdg untuk mengetahui kondisi lingkungan internal dan lingkungan eksternal saat ini. Selain itu, dibutuhkan penilaian kuesioner dari pihak Japan.pdg dan instansi terkait yang digunakan dalam merumuskan strategi dan penilaian kuesioner dari konsumen untuk mengetahui suara konsumen terhadap ketertarikannya dengan Japan.pdg. Data sekunder didapatkan melalui Dinas Perindustrian kota Padang. Data yang diperlukan berupa data UKM Kota Padang.

Penelitian ini dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu pembuatan *Business Model Canvas* (BMC) saat ini, analisis SWOT (Omer, 2019; Rocha & Caldeira-Pires, 2019; Wang & Wang, 2020), tahap perumusan strategi dan penggambaran BMC usulan. *Business Model Canvas* dibuat berdasarkan hasil wawancara terhadap 9 elemen blok BMC. Tahapan dalam pembuatan BMC adalah: Identifikasi 9 elemen blok BMC. Adapun elemen-elemen BMC adalah sebagai berikut: *customer segments, value proposition, channels, customer relationship, revenue stream, key resource, key activities, key partnership, cost structure*.

Analisis penelitian juga menggunakan analisis SWOT. Analisis ini bertujuan untuk menentukan keadaan lingkungan internal dan lingkungan eksternal Japan.pdg. Analisis SWOT menilai elemen-elemen suatu model bisnis melalui empat perspektif. Sedangkan BMC memberikan fokus pada suatu variabel yang terstruktur. Elemen-elemen tersebut telah mencakup ke dalam 4 bidang utama bisnis yaitu pelanggan, penawaran, infrastruktur dan kelangsungan finansial (Osterwalder dan Pigneur, 2012). Analisis SWOT terdiri dari lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) dan lingkungan eksternal (peluang dan ancaman) (Nugraha et al., 2019; Tulak et al., 2019). Selanjutnya, perumusan strategi dilakukan melalui tiga tahapan, yaitu tahap *input*, tahap pencocokan dan tahap keputusan. Tahap *Input* terdiri dari dua matriks yaitu matriks *External Factor Evaluation* (EFE) dan matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE).

Hasil dan Pembahasan

1. Perencanaan *Bussiness Model Canvas* (BMC)

Perancangan *Bussiness Model Canvas* (BMC) menggunakan gambaran bisnis Japan.pdg. Gambaran bisnis ini diperoleh dari data primer melalui wawancara langsung dengan *owner* atau pemilik usaha Japan.pdg. Kemudian hasil wawancara diterjemahkan ke dalam perancangan *Bussiness Model Canvas* (BMC). Berikut 9 elemen blok *Bussiness Model Canvas* (BMC) pada Japan.pdg. Dapat dilihat pada Gambar 1 dibawah ini.

Setelah dilakukan analisis terhadap 9 elemen blok *Business Model Canvas*, kemudian digambarkan model bisnis Japan.pdg dengan menggunakan *Business Model Canvas*. Model bisnis Japan.pdg saat ini dapat dilihat pada Gambar 1.

Gambar 1. Business Model Canvas Japan.pdg Saat Ini

Key Partnership 1. Bogasari 2. Lucy Jaya 3. Toko Christin 4. Toko Ramadhan 5. Toko Power Drink	Key Activity 1. Pembelian Bahan Baku 2. Produksi 3. Pemasaran	Value Propotion 1. Fres From Oven 2. Inovativ 3. Menu Lengkap	Customer Relationship 1. Melayani Langsung Pelanggan 2. Pemberian diskon 3. Menjamin produk sesuai dengan yang ditawarkan	Customer Segment 1. Kelas Menengah Atas 2. Semua Umur
	Key Resource 1. Tenaga Kerja 2. Mesin 3. Bangunan 4. Kendaraan		Channel 1. Pemasaran melalui Outlate 2. Pemasaran Memalui Aplikasi GOJEK 3. Pemasaran Melalui Media Sosial	
Cost Structure 1. Biaya Bahan Baku 2. Biaya Produksi 3. Biaya Tenaga Kerja 4. Biaya Transportasi 5. Biaya Sewa Bangunan		Revenue Stream 1. Pendapatan Terbesar dari Bakmi Ayam Japan 2. Penetapan Harga Berdasarkan Harga Bahan Baku		

2. Analisis SWOT

Internal Factor Evaluation (IFE) merupakan sebuah matriks untuk menganalisis faktor internal perusahaan yang terdiri dari indikator kekuatan dan indikator kelemahan yang diperoleh dari analisis SWOT.

Penilaian akan diberikan responden berdasarkan skala 1-5 dengan penilaian 1= Sangat Setuju (Kelemahan), penilaian 2 = Setuju (Kelemahan), penilaian 3 = Netral, penilaian 4 = Setuju (Kekuatan), penilaian 5 = Sangat Setuju (Kekuatan). Setelah bobot didapatkan untuk masing-masing indikator kekuatan dan indikator kelemahan, kemudian bobot dirata-ratakan dan selanjutnya nilai bobot rata-rata dimasukkan dalam matriks IFE. Langkah selanjutnya yaitu menentukan nilai skor setiap indikator dengan mengalikan bobot dan peringkat. Lalu menentukan nilai total skor keseluruhan dengan cara menjumlahkan semua skor indikator kekuatan dan indikator kelemahan. Perhitungan matriks IFE dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Matrik Internal Factor Evaluation (IFE)

No	Faktor Internal	Bobot	Peringkat	Skor
Strength (Kekuatan)				
1.	Adanya pelanggan tetap yang tidak terpengaruh pandemi	0,029	2,5	0,07
2.	Pendapatan tidak berpengaruh dari pandemi / dapat diprediksi	0,011	4	0,04
3.	Produksi disesuaikan dengan pandemi saat ini	0,029	3	Lalu 0,09
4.	Biaya produksi dapat disesuaikan dengan kondisi saat ini	0,014	4	0,06
5.	Biaya operasional dapat diminimalisir	0,022	2	0,04
6.	Adanya mitra mempengaruhi pendapatan	0,029	4	0,12
7.	Produk lebih bervariasi dibandingkan pesaing	0,022	3	0,07
8.	Menawarkan produk makanan dan minuman dalam satu gerai usaha	0,036	3	0,11
9.	Menyediakan produk yang berbeda dibandingkan pesaing dengan usaha sejenis	0,036	3,5	0,13
10.	Adanya inovasi terhadap produk yang dipasarkan	0,033	3	0,10
11.	Aktivitas produksi berkurang karena pandemi	0,029	4	0,12
12.	Hubungan dengan mitra kerja berjalan lancar	0,029	3,5	0,10
Strength (Kekuatan)				
13.	Kepuasan pelanggan dapat dijamin dari segi produk dan layanan yang ditawarkan di tengah pandemi	0,022	3	0,07
14.	Menawarkan produk baru untuk meningkatkan imun saat pandemi	0,036	3,5	0,13
15.	Adanya pelanggan baru walaupun adanya pandemi	0,025	2	0,05
16.	Adanya potongan harga dan penawaran spesial untuk menarik jumlah pelanggan di tengah pandemi	0,036	3,5	0,13
17.	Penjualan/promosi langsung dan melalui media sosial untuk menarik minat pelanggan	0,036	3,5	0,13
18.	Tetap menjaga hubungan yang kuat dengan pelanggan lama	0,036	3	0,11
19.	Menawarkan varian produk baru agar pelanggan tidak bosan	0,029	4	0,12
Total Skor				1,76
Weaknesses (Kelemahan)				

1	Pelanggan tetap terpengaruh oleh pandemi	0,018	3	0,05
2	Pendapatan terpengaruh dari pandemi / tidak dapat diprediksi	0,029	3	0,09
3	Produksi tidak disesuaikan dengan pandemi saat ini	0,022	3	0,07
4	Biaya produksi tidak dapat disesuaikan dengan kondisi saat ini	0,029	2,5	0,07
5	Biaya operasional tidak dapat diminimalisir	0,014	2,5	0,04
6	Mitra tidak mempengaruhi pendapatan	0,029	2	0,06
7	Produk tidak bervariasi dibandingkan pesaing	0,022	3	0,07
8	Menawarkan produk makanan dan minuman terpisah dalam satu gerai usaha	0,022	4	0,09
9	Menyediakan produk yang sama dibandingkan pesaing dengan usaha sejenis	0,025	3,5	0,09
10	Tidak adanya inovasi terhadap produk yang dipasarkan	0,022	3	0,07
11	Aktivitas produksi tidak berkurang karena pandemic	0,022	2	0,04
12	Hubungan dengan mitra kerja tidak berjalan lancar	0,025	2	0,05
13	Kepuasan pelanggan tidak dapat dijamin dari segi produk dan layanan yang ditawarkan di tengah pandemic	0,022	2	0,04
14	Tidak menawarkan produk baru untuk meningkatkan imun saat pandemic	0,025	2,5	0,06
15	Tidak danya pelanggan baru walaupun adanya pandemic	0,025	1,5	0,04
16	Tidak danya potongan harga dan penawaran spesial untuk menarik jumlah pelanggan	0,025	1,5	0,04
17	Tidak adanya penjualan/promosi langsung dan melalui media sosial untuk menarik minat pelanggan	0,029	2	0,06
18	Tidak menjaga hubungan yang kuat dengan pelanggan lama	0,025	1,5	0,04
19	Tidak menawarkan varian produk baru agar pelanggan tidak bosan	0,029	2,5	0,07
20	Menawarkan produk makanan dan minuman terpisah dalam satu gerai usaha	0,022	4	0,09
Total Skor				1,13
TOTAL		1,00		2,88

Dari matriks IFE diperoleh nilai skor untuk kekuatan (*Strength*) dengan nilai 1,76 dan kelemahan (*Weakness*) dengan nilai 1,13. Untuk mendapatkan total nilai keseluruhan dari matriks IFE, yaitu menjumlahkan total skor kekuatan keseluruhan dengan total skor kelemahan keseluruhan. Diperoleh total skor untuk matriks IFE sebesar 2,88.

External Factor Evaluation (EFE) merupakan sebuah matriks untuk menganalisis faktor eksternal perusahaan yang terdiri dari indikator peluang (*Opportunity*) dan indikator ancaman (*Threat*) yang diperoleh dari analisis SWOT. Perhitungan matriks EFE dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Matriks *External Factor Evaluation* (EFE)

No	Faktor Eksternal	Bobot	Peringkat	Skor
----	------------------	-------	-----------	------

Opportunity (Peluang)				
1	Pendapatan bertambah dari pelanggan tetap	0,032	3,00	0,10
2	Pendapatan bertambah dengan adanya varian produk baru	0,041	3,00	0,12
3	Adanya kenaikan harga dengan kualitas produk dan pelayanan lebih baik	0,009	2,00	0,02
4	Biaya dalam proses produksi dapat dikurangi	0,023	3,00	0,07
5	Menggunakan kemasan yang ramah lingkungan	0,037	4,00	0,15
6	Mitra kerja sama memudahkan dalam menjangkau pelanggan lebih banyak	0,041	4,00	0,17
7	Mitra kerja sama dapat menjamin kepuasan pelanggan di tengah pandemic	0,041	3,00	0,12
8	Penggunaan bahan baku yang lebih murah untuk menjaga efisiensi dengan kualitas yang baik	0,023	2,00	0,05
9	Lokasi strategis	0,023	3,00	0,07
10	Desain dan fasilitas toko mendukung kenyamanan pelanggan	0,028	2,50	0,07
11	Adanya promosi dan potongan harga di tengah pandemic	0,023	3,00	0,07
12	Varian produk yang lebih banyak dibanding pesaing	0,037	3,00	0,11
13	Kebutuhan pasar saat pandemi dapat dimanfaatkan dengan baik	0,023	3,00	0,07
14	Melakukan kerja sama dengan mitra untuk menjangkau pelanggan baru	0,037	2,50	0,09
15	Adanya promosi dan diskon melalui media sosial untuk menarik minat pelanggan	0,041	3,00	0,12
Total Skor				1,40
Threath (Ancaman)				
1	Produksi berkurang dikarenakan kondisi ekonomi tidak stabil sehingga pendapatan berkurang	0,041	4,00	0,17
2	Mitra kerja sama mulai kurang diminati pelanggan dikarenakan pandemic	0,041	3,00	0,12
3	Adanya peraturan pemerintah untuk “di rumah saja” di tengah pandemic sehingga pendapatan melalui penjualan langsung berkurang	0,037	4,00	0,15
4	Harga bahan baku naik di tengah pandemic	0,037	2,50	0,09
5	Bahan baku yang diperoleh dari	0,046	4,00	0,18

	<i>retailer</i> /penyedia bahan baku berkurang kapasitasnya dikarenakan pandemic			
6	Produksi terganggu akibat pandemi	0,023	2,00	0,05
7	Terancam kehilangan mitra kerja karena kondisi pandemi mengurangi kepercayaan pelanggan terhadap mitra pengiriman online (gojek)	0,023	1,50	0,03
8	Hanya menggantungkan penjualan melalui promosi media social	0,046	3,50	0,16
9	Adanya pesaing yang menawarkan harga lebih rendah dengan kualitas yang sama	0,018	1,00	0,02
10	Terdapat permintaan pelanggan yang belum terpenuhi	0,037	3,00	0,11
11	Kebutuhan pasar dan pelanggan tidak dapat terpenuhi lagi dikarenakan tidak adanya varian produk baru	0,018	1,50	0,03
12	Pelanggan tetap berkurang dikarenakan bosan dengan produk yang ditawarkan	0,037	3,50	0,13
13	Kurangnya minat pelanggan terhadap berbelanja online dan langsung di tengah pandemi	0,046	3,00	0,14
14	Adanya pesaing yang memberikan potongan harga dan promosi lebih menarik di tengah pandemi	0,046	3,00	0,14
15	Adanya kemungkinan pelanggan saya akan berpindah ke pesaing	0,041	4,00	0,17
Total Skor				1,68
TOTAL		1,00		3,08

Dari matriks EFE diperoleh nilai skor untuk peluang (*Opportunity*) dengan nilai 1,40 dan kelemahan (*Weakness*) dengan nilai 1,68. Untuk mendapatkan total nilai keseluruhan dari matriks IFE, yaitu menjumlahkan total skor peluang (*Opportunity*) keseluruhan dengan total skor kelemahan (*Weakness*) keseluruhan. Diperoleh total skor untuk matriks IFE sebesar 3,08.

3. Tahap Percobaan

Tahap pencocokan diperoleh dari matriks IE (*Internal External*) dan matriks SWOT (*Strength Weakness Opportunities Threats*). Adapun analisis dari tahapan pencocokan adalah sebagai berikut. Penyusunan yang dilakukan untuk membuat matriks IE dapat dilihat pada Gambar 2.

Gambar 2. Matriks IE (*Internal-External*)

		SKOR TOTAL IFE		
		Kuat 3,0 - 4,0	Sedang 2,0-2,99	Lemah 1,0-1,99
		4	3	2
SKOR TOTAL EFE	Tinggi 3,0-4,0	I	II 2,88	III
	Sedang 2,0-2,99	IV	V	VI
	Rendah 1,0-1,99	VII	VIII	IX
		3		
				1

Dari gambar 2 di atas, dapat disimpulkan bahwa bisnis Japan.pdg berada di posisi sel II. Dimana posisi Japan.pdg sedang mengalami *Grow* dan *Build*. Sehingga strategi yang dapat digunakan Japan.pdg adalah mengembangkan potensi pasar, mengembangkan produk, penetrasi pasar dan melakukan strategi integrasi (David, 2009).

Strategi yang dilakukan untuk mengembangkan pasar adalah dengan menambahkan penanda seperti *banner*, *baliho*, *backdrop* menu atau membuat sebuah *booth* agar pelanggan dapat dengan mudah menemukan toko. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan penjualan langsung agar lebih terlihat oleh calon pelanggan. Kemudian untuk mengembangkan produk dilakukan dengan menambahkan varian produk terbaru terutama saat pandemi, salah satunya produk yang dapat meningkatkan imun serta tetap mempertahankan kualitas produk dengan menggunakan bahan baku yang sehat.

Penetrasi pasar dapat dilakukan dengan meningkatkan kerja sama dengan menambah mitra pengiriman *online*, misalnya mitra Grab. Hal ini dikarenakan sekarang Japan.pdg hanya bekerja sama dengan mitra Gojek saja. Strategi lainnya dengan memberikan potongan harga dan meningkatkan promosi baik secara langsung maupun melalui media sosial. Selanjutnya strategi integrasi dapat dilakukan Japan.pdg dengan menjaga hubungan dengan pemasok bahan baku agar tetap mendapatkan bahan yang sesuai dengan spesifikasi Japan.pdg.

4. Matriks SWOT (*Strength Weakness Opportunities Threats*)

Matriks SWOT disusun dengan membuat strategi alternatif yang berasal dari kekuatan (*Strength*), kelemahan (*Weakness*), peluang (*Opportunities*), ancaman (*Threat*) dari setiap faktor. Faktor-faktor tersebut yaitu strategi SO (kekuatan-peluang), strategi WO (kelemahan-peluang), strategi ST (kekuatan-ancaman) dan strategi WT (kelemahan-ancaman).

a. Strategi SO (*Strengths-Opportunities*)

Strategi SO adalah strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang ada. Adapun strategi SO yang dapat dilakukan Japan.pdg sebagai berikut :

- 1) Produksi dan pendapatan stabil mengikuti kondisi saat ini
- 2) Mengutamakan kepuasan pelanggan

- 3) Melakukan kerja sama dengan mitra pengiriman *online*
- b. Strategi ST (*Strength-Threats*)
Strategi ST ini yaitu dengan memanfaatkan kekuatan untuk mengurangi ancaman dari faktor eksternal. Berikut ini adalah strategi yang dapat dilakukan Japan.pdg: Meningkatkan kualitas dan kapasitas produksi
- c. Strategi WO (*Weakness-Opportunity*)
Strategi WO adalah strategi untuk meminimalisir kelemahan dengan cara memanfaatkan peluang. Berikut strategi *Weakness-Opportunities* yang dapat dilakukan Japan.pdg: Meningkatkan pemasaran dan penjualan produk dengan menggunakan kemajuan teknologi
- d. Strategi WT (*Weakness Threats*)
Strategi WT merupakan strategi untuk meminimalisir kelemahan dengan cara menghindari ancaman yang berasal dari bisnis Japan.pdg yang dijalankan. Berikut ini merupakan strategi yang dilakukan Japan.pdg: Meningkatkan kerja sama dengan mitra pengiriman *online*.

Berdasarkan perancangan matriks SWOT yang dilakukan diperoleh 6 strategi usulan dalam mempertahankan dan mengembangkan bisnis Japan.pdg terutama dalam menghadapi pandemi saat ini. Strategi usulan tersebut antara lain sebagai berikut.

Tabel 3. Pengelompokan Strategi Alternatif Matriks SWOT (*Strength Weakness Opportunities Threats*)

Matriks SWOT	Alternatif Strategi	Jenis Strategi
Strategi S-O	Produksi dan pendapatan stabil mengikuti kondisi saat ini	Strategi Diversifikasi
	Mengutamakan kepuasan pelanggan	Strategi Integrasi
Strategi W-O	Melakukan kerja sama dengan mitra pengiriman <i>online</i>	Strategi Diversifikasi
	Meningkatkan pemasaran dan penjualan produk dengan menggunakan kemajuan teknologi	
Strategi S-T	Meningkatkan kualitas dan kapasitas produksi	Strategi Intensif
Strategi W-T	Meningkatkan kerja sama dengan mitra pengiriman <i>online</i>	Strategi Intensif

5. Tahap Keputusan (QSPM)

Pada tahapan ini menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) merupakan suatu metode yang menilai strategi alternatif secara objektif berdasarkan identifikasi lingkungan internal dan lingkungan eksternal yang dilakukan. Strategi alternatif pada Japan.pdg dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Strategi Alternatif pada Tahap Pencocokan

Jenis Matriks	Strategi	Keterangan	Jenis Strategi
Matriks IE	Pengembangan pasar	Membuat Merk/ <i>Banner</i> / <i>Baliho</i> / <i>Booth</i> di depan toko agar mudah dijangkau konsumen	Strategi Integrasi
Matriks IE	Pengembangan produk	Menjaga dan meningkatkan kualitas produk	Strategi Diversifikasi
Matriks IE	Penetrasi	Meningkatkan kerja sama dengan mitra	Strategi Integrasi

	pasar	usaha	
Matriks SWOT	Strategi S-O	Pemberian potongan harga pada waktu tertentu	Strategi Integrasi
		Produksi dan pendapatan stabil mengikuti kondisi saat ini	Strategi Integrasi
Matriks SWOT	Strategi S-T	Mengutamakan kepuasan pelanggan	Strategi Integrasi
		Melakukan kerja sama dengan mitra pengiriman <i>online</i>	Strategi Integrasi
Matriks SWOT	Strategi S-T	Meningkatkan kualitas dan kapasitas produksi	Strategi Diversifikasi
Matriks SWOT	Strategi W-O	Meningkatkan pemasaran dan penjualan produk dengan menggunakan kemajuan teknologi	Strategi Integrasi
Matriks SWOT	Strategi W-T	Meningkatkan kerja sama dengan mitra pengiriman <i>online</i>	Strategi Intensif

6. Penggambaran *Business Model Canvas* Usulan

Setelah dilakukannya perumusan strategi pada Japan.pdg maka terdapat penambahan 7 strategi baru dari model bisnis tersebut. Penambahan didasarkan dari hasil analisis yang telah dilakukan. Model bisnis baru dari Japan.pdg dapat dilihat pada Gambar 3.

Gambar 3. *Business Model Canvas* Japan.pdg Usulan

	Key Activity	Value Proposition	Customer Relationship	
Key Partnership 1. Bogasari 2. Lucia jaya 3. Toko custin 4. Toko ramadhan 5. Toko powder drink *menjaga hubungan baik dengan mitra kerja demi kelangsungan produksi supaya tidak mengalami kekosongan atau kelangkaan bahan di tengah kondisi pandemi	1. Pembelian bahan baku 2. Produksi 3. Pemasaran *menyediakan paket-paket makanan yang murah sehingga sesuai dengan budget masyarakat yang mengalami kendala selama kondisi pandemi covid-19	1. <i>Fresh from oven</i> 2. Inovatif 3. Menu Lengkap *menjaga kualitas produk *menambah menu yang sedang <i>trend</i> dalam kondisi pandemi (seperti minuman jahe, npon-npon, dll yg lagi marak di cari konsumen ditengah kondisi pandemi covid-19)	1. Melayani langsung pelanggan 2. Pemberian diskon 3. Pengantaran ke tempat tujuan *pemberian diskon dan promo pada masa pandemi Channel 1. Pemasaran melalui outlet utama 2. Pemasaran melalui aplikasi GOJEK 3. Pemasaran melalui media sosial *memaksimalkan promosi melalui media sosial seperti Instagram, Facebook, dan pemanfaatan What-app <i>Business</i> . *ekerja sama dengan jasa layanan pesan antar lain (GRABFOOD)	Customer Segment 1. Kelas menengah keatas 2. Semua umur
	Key Resource 1. Tenaga kerja 2. Mesin 3. Bangunan 4. Kendaraan *Menambah booth/gerobak di depan toko sehingga mudah dijangkau dan dilihat oleh konsumen	Cost Structure 1. Biaya bahan baku 2. Biaya produksi 3. Biaya tenaga kerja 4. Biaya transportasi 5. Biaya sewa bangunan		

Perbandingan *Business Model Canvas* saat ini dengan *Business Model Canvas* usulan dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Perbandingan *Business Model Canvas* Saat Ini dan *Business Model Canvas* Usulan

No	Elemen BMC	BMC Saat ini	BMC Usulan
1	<i>value proposition</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Fresh from oven</i> 2. Inovatif 3. Menu Lengkap 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Fresh from oven</i> 2. Inovatif 3. Menu Lengkap <p>*mempertahankan kualitas produk dengan cara tidak mengubah dan mengganti resep yg ada. *menambah menu yang sedang <i>trend</i> dalam kondisi pandemi (seperti minuman jahe, mpon-mpun, dll yg lagi marak di cari konsumen ditengah kondisi pandemi covid-19)</p>
2	<i>revenue streams</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pendapatan terbesar dari bakmi ayam melalui aplikasi gojek 2. Penetapan harga berdasarkan harga bahan baku 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pendapatan terbesar dari bakmi ayam melalui aplikasi gojek 2. Penetapan harga berdasarkan harga bahan baku
3	<i>cost structure</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Biaya bahan baku 2. Biaya produksi 3. Biaya tenaga kerja 4. Biaya transportasi 5. Biaya sewa bangunan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Biaya bahan baku 2. Biaya produksi 3. Biaya tenaga kerja 4. Biaya transportasi 5. Biaya sewa bangunan
4	<i>key resource</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tenaga kerja 2. Mesin 3. Bangunan 4. Kendaraan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tenaga kerja 2. Mesin 3. Bangunan 4. Kendaraan <p>*Menambah Merk/<i>Banner/Baliho/Booth</i> di depan toko sehingga mudah dijangkau dan dilihat oleh konsumen</p>
5	<i>key activity</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pembelian bahan baku 2. Produksi 3. Pemasaran 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pembelian bahan baku 2. Produksi 3. Pemasaran <p>*menyediakan paket-paket makanan yang murah sehingga sesuai dengan <i>budget</i> masyarakat yang mengalami kendala selama kondisi pandemi covid-19, seperti paket makanan-minuman, paket <i>snack bundle</i> dll.</p>
6	<i>key partnership</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bogasari 2. Lucia jaya 3. Toko cristin 4. Toko ramadhan 5. Toko powder drink 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bogasari 2. Lucia jaya 3. Toko cristin 4. Toko ramadhan 5. Toko powder drink <p>*menjaga hubungan baik dengan mitra kerja demi kelangsungan produksi supaya tidak mengalami kekosongan atau kekurangan bahan di tengah kondisi pandemi</p>
7	<i>customer segment</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kelas menengah keatas 2. Semua umur 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kelas menengah keatas 2. Semua umur
8	<i>channel</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemasaran melalui outlet utama 2. Pemasaran melalui melalalui aplikasi GOJEK 3. Pemasaran melalui melalalui social media 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemasaran melalui outlet utama 2. Pemasaran melalui melalalui aplikasi GOJEK 3. Pemasaran melalui melalalui social media <p>*memaksimalkan promosi melalui media sosial seperti Instagram, Facebook, dan pemanfaatan Whatsapp <i>Business</i>. *bekerja sama dengan jasa layanan pesan antar lain (GRABFOOD)</p>
9	<i>customer relationship</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melayani langsung pelanggan 2. Pemberian diskon 3. Pengantaran ke tempat tujuan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melayani langsung pelanggan 2. Pemberian diskon 3. Pengantaran ke tempat tujuan <p>*pemberian diskon dan promo pada masa pandemi seperti potongan harga dengan minimum belanja.</p>

Kesimpulan Dan Rekomendasi

Dari hasil penelitian pada usaha Japan.pdg diperoleh beberapa kesimpulan antara lain: berdasarkan matriks IE, posisi bisnis Japan.pdg berada pada sel II. Pada posisi ini Japan.pdg mengalami *growth and build*. Artinya, Japan.pdg dapat melakukan beberapa strategi antara lain mengembangkan potensi pasar, mengembangkan produk, penetrasi pasar dan melakukan strategi integrasi. Hal ini berdasarkan pada hasil nilai skor matriks IFE 2,88 dan matriks EVE 3,08. Berdasarkan matriks SWOT diperoleh 3 strategi pada strategi S-O yaitu, produksi dan pendapatan stabil mengikuti kondisi saat ini, mengutamakan kepuasan pelanggan, melakukan kerja sama dengan mitra pengiriman *online*. Selanjutnya adalah strategi S-T yaitu meningkatkan kualitas dan kapasitas produksi. Strategi W-O strategi yang diberikan adalah meningkatkan pemasaran dan penjualan produk dengan menggunakan kemajuan teknologi. Strategi W-T yang diberikan pada strategi W-T dengan meningkatkan kerja sama dengan mitra pengiriman *online*. Rekomendasi berupa strategi usulan yang dapat diberikan kepada Japan.pdg berdasarkan berdasarkan hasil keputusan QSPM dan diimplementasikan melalui BMC adalah sebagai berikut:

- a. *Value Propotion*
 - 1) Mempertahankan dan menjaga kualitas produk dengan cara tidak menambah atau mengubah resep menu yang ada.
 - 2) Menambah menu yang sedang *trend* dalam kondisi pandemi (seperti minuman jahe, mpon-mpon, dll yg lagi marak di cari konsumen di tengah kondisi pandemi covid-19).
- b. *Key Resource*: Menambah Merk/*Banner/Baliho/Booth* di depan toko sehingga mudah dijangkau dan dilihat oleh konsumen.
- c. *Key Activity*: Menyediakan paket-paket makanan yang murah sehingga sesuai dengan *budget* masyarakat yang mengalami kendala selama kondisi pandemi covid-19. Seperti, paket makanan-minuman atau paket *snack bundle*.
- d. *Key Partnership*: Menjaga hubungan baik dengan mitra kerja demi kelangsungan produksi supaya tidak mengalami kekosongan atau kekurangan bahan di tengah kondisi pandemi.
- e. *Channel*: Memaksimalkan promosi melalui media sosial seperti Instagram, Facebook, dan pemanfaatan Whatsapp *Business* dan bekerja sama dengan jasa layanan pesan antar lain (GRABFOOD).
- f. *Customer Relationship*: Pemberian diskon dan promo pada masa pandemi seperti pemberian potongan harga dengan minimum belanja.

Ucapan Terima Kasih

Penulis berterima kasih kepada Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Andalas yang telah memberikan dana hibah penelitian 2020.

Referensi

- Berraies, S., & Hamouda, M. (2018). Customer empowerment and firms' performance: The mediating effects of innovation and customer satisfaction. *International Journal of Bank Marketing*, 36(2). <https://doi.org/10.1108/IJBM-10-2016-0150>
- Griffin, R. W., & Ebert, R. J. (2013). *Pengantar Bisnis*. Erlangga.

- Heng, L., Ferdinand, A. T., Afifah, N., & Ramadania, R. (2020). Service innovation capability for enhancing marketing performance: An SDL perspectives. *Business: Theory and Practice*, 21(2). <https://doi.org/10.3846/btp.2020.12163>
- Indrawan, M. I., Nasution, M. D. T. P., Adil, E., & Rossanty, Y. (2016). A Business Model Canvas: Traditional Restaurant “Melayu” in North Sumatra, Indonesia. *Business Management and Strategy*, 7(2). <https://doi.org/10.5296/bms.v7i2.10193>
- Luthan, M. Z., Winandi, R., & Rifin, A. (2019). Analisis Pengembangan Model Bisnis Kanvas Perusahaan Hortikultura PT. XYZ. *Forum Agribisnis*, 9(2). <https://doi.org/10.29244/fagb.9.2.185-199>
- Mohammad, A., & AbouElezz, M. (2020). A Holistic Model for Sustainable Restaurant Operations using the Business Model Canvas Approach. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 19(3). <https://doi.org/10.21608/jaauth.2021.54916.1104>
- Ngo, L. V., & O’Cass, A. (2012). In search of innovation and customer-related performance superiority: The role of market orientation, marketing capability, and innovation capability interactions. *Journal of Product Innovation Management*, 29(5). <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00939.x>
- Nugraha, G. N., Rochdiani, D., & Sudrajat, S. (2019). Strategi Pemasaran Seblak Kicimpring Berbasis Offline Dan Online (Studi Kasus pada UKM Raja Rasa di Kelurahan Linggajaya Kecamatan Mangkubumi Kota Tasikmalaya). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Agroinfo Galuh*, 6(3). <https://doi.org/10.25157/jimag.v6i3.2547>
- Omer, S. (2019). SWOT analysis implementation’s significance on strategy planning Samsung mobile company as an example. *Journal of Process Management. New Technologies*, 7(1). <https://doi.org/10.5937/jouproman7-20167>
- Park, Y., Kim, H., Jang, H., Ham, S. H., Lee, J., & Jung, D. H. (2020). Efficiency Improvement of Permanent Magnet BLDC with Halbach Magnet Array for Drone. *IEEE Transactions on Applied Superconductivity*, 30(4). <https://doi.org/10.1109/TASC.2020.2971672>
- Rocha, M. S. R., & Caldeira-Pires, A. (2019). Environmental product declaration promotion in Brazil: SWOT analysis and strategies. *Journal of Cleaner Production*, 235. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.06.266>
- Sancoko, A. H. (2015). Strategi Pengembangan Bisnis Usaha Makanan dan Minuman pada Depot Time To Eat Surabaya. *Agora*, 3(1).
- Schmal, R. F., & Olave, T. Y. (2014). Optimization of the customer service process in a restaurant during high season demand. *Información Tecnológica*, 25(4). <https://doi.org/10.4067/S0718-07642014000400005>
- Tjondrokusumo, M. (2013). Analisa Faktor-Faktor Lingkungan Eksternal Sebagai Determinan Corporate Entrepreneurship Pada Industri Manufaktur Di Jawa Timur. *Agora*, 1(3).
- Tulak, A., Khaerunnisa, K., & Landius, L. (2019). Strategi Pengembangan Peternakan Babi Di Distrik Hubikiak Kabupaten Jayawijaya. *Optima*, 3(1). <https://doi.org/10.33366/optima.v3i1.1254>
- Velasco, A., Hernandez, I. P., & Aguilar, P. (2016). Marketing Strategies of the Industry of Sugar-Sweetened Beverages; Monitoring of In-Store Special Offers. *The FASEB Journal*, 30(1 Supplement).
- Wahyuni, T. (2015). *Ketika Kuliner dan Gaya Hidup Terangkum Dalam Satu Buku*. Cnnindonesia.Com. <https://www.cnnindonesia.com/gaya-hidup/20150903101335-262-76352/ketika-kuliner-dan-gaya-hidup-terangkum-dalam-satu-buku>
- Wang, J., & Wang, Z. (2020). Strengths, weaknesses, opportunities and threats (Swot) analysis of china’s prevention and control strategy for the covid-19 epidemic. In

International Journal of Environmental Research and Public Health (Vol. 17, Issue 7).

<https://doi.org/10.3390/ijerph17072235>

Wikhamn, W. (2019). Innovation, sustainable HRM and customer satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 76. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.009>