

Strategi Pengembangan Bisnis Roda Berkah Dimsum & Sushi di Lembang

Usman Ardeta^{1*}, Keni Kaniawati²

^{1,2} Widyatama University, Indonesia,

*E-mail: ardeta.usman@widyatama.ac.id

Information Article

History Article

Submission: 20-07-2026

Revision: 20-08-2026

Published: 23-08-2026

DOI Article:

10.62421/jibema.v4i1.748

ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan menganalisis kondisi bisnis dan merumuskan strategi pengembangan Roda Berkah Dimsum & Sushi di Lembang dengan mempertimbangkan potensi pasar, model bisnis, lingkungan persaingan, operasional, dan kelayakan finansial. Penelitian menggunakan pendekatan deskriptif dengan metode studi kasus pada Roda Berkah Dimsum & Sushi. Analisis dilakukan melalui *Business Model Canvas*, *Design Thinking*, *PESTEL*, *Porter's Five Forces*, *IFAS-EFAS*, *SWOT/TOWS*, *Total Addressable Market (TAM)*, *Serviceable Available Market (SAM)*, *Serviceable Obtainable Market (SOM)*, serta analisis finansial menggunakan *Net Present Value (NPV)*, *Internal Rate of Return (IRR)*, *Profitability Index (PI)*, *Gross Profit Margin (GPM)*, dan *Payback Period (PP)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa potensi pasar yang diestimasi mencapai TAM sebesar Rp38,86 miliar per tahun, SAM sebesar Rp7,77 miliar, dan SOM sebesar Rp388,5 juta. Proyeksi penjualan tahun pertama sebesar Rp738 juta menunjukkan target penjualan yang lebih tinggi dibandingkan SOM berdasarkan asumsi penguasaan pasar 5%, sehingga diperlukan validasi pasar secara berkelanjutan. Analisis SWOT menempatkan usaha pada Kuadran I sehingga strategi *Strength Opportunity (SO)* menjadi arah pengembangan utama melalui diferensiasi produk, inovasi menu, pemasaran digital, peningkatan pengalaman pelanggan, dan standarisasi operasional. Analisis finansial menunjukkan NPV sebesar Rp1.142.944.077 pada tingkat diskonto 12%, IRR sebesar 269,69%, PI sebesar 11,61, GPM sebesar 65,20%, dan PP sebesar 0,38 tahun. Hasil tersebut menunjukkan bahwa usaha memiliki prospek pengembangan yang positif berdasarkan asumsi perencanaan yang digunakan. Pengembangan selanjutnya perlu dilakukan secara bertahap melalui validasi pasar, pengendalian biaya, standarisasi operasional, penguatan pemasaran digital, dan pemantauan kinerja keuangan.

Kata kunci: Strategi Pengembangan Bisnis, UMKM Kuliner, Potensi Pasar, *Business Model Canvas*, Kelayakan Finansial

ABSTRACT

This study aims to analyze the business conditions and formulate a development strategy for Roda Berkah Dimsum & Sushi in Lembang by considering market potential, business model, competitive environment, operations, and financial feasibility. The study employed a descriptive approach using a case study of Roda Berkah Dimsum & Sushi. The analysis consisted of Business Model Canvas, Design Thinking, PESTEL, Porter's Five Forces, IFAS-EFAS, SWOT/TOWS, Total Addressable Market (TAM), Serviceable Available Market

Acknowledgment

(SAM), Serviceable Obtainable Market (SOM), and financial analysis using Net Present Value (NPV), Internal Rate of Return (IRR), Profitability Index (PI), Gross Profit Margin (GPM), and Payback Period (PP). The findings indicate that the estimated market potential consists of a TAM of IDR 38.86 billion per year, a SAM of IDR 7.77 billion, and a SOM of IDR 388.5 million. The first-year projected sales of IDR 738 million exceed the SOM estimated under the 5% market-capture assumption, indicating the need for continuous market validation. SWOT analysis places the business in Quadrant I, supporting a Strength–Opportunity (SO) strategy through product differentiation, menu innovation, digital marketing, customer experience improvement, and operational standardization. The financial analysis indicates an NPV of IDR 1,142,944,077 at a 12% discount rate, an IRR of 269.69%, a PI of 11.61, a GPM of 65.20%, and a PP of 0.38 years. These findings indicate positive development prospects under the planning assumptions used. Further development should therefore be implemented gradually through market validation, cost control, operational standardization, digital marketing enhancement, and financial performance monitoring.

Keywords: Business Development Strategy, Culinary Msmes, Market Potential, Business Model Canvas, Financial Feasibility

©2026 Published by JIBEMA. Selection and/or peer-review under responsibility of JIBEMA

PENDAHULUAN

Usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) memiliki peran penting dalam aktivitas perekonomian Indonesia dan menjadi salah satu bentuk usaha yang berkembang di berbagai sektor, termasuk sektor makanan dan minuman. Perkembangan UMKM tidak hanya berkaitan dengan kemampuan menghasilkan produk, tetapi juga dengan kemampuan pelaku usaha dalam mengelola sumber daya, membaca peluang pasar, melakukan inovasi, serta menyesuaikan strategi dengan perubahan lingkungan bisnis (Tambunan, 2019). Dalam lingkungan persaingan yang semakin dinamis, keberlanjutan dan pertumbuhan UMKM membutuhkan kemampuan untuk mengintegrasikan sumber daya internal dengan peluang dan tantangan eksternal.

Sektor kuliner merupakan salah satu bidang UMKM yang menghadapi perubahan preferensi konsumen, perkembangan teknologi digital, dan intensitas persaingan yang tinggi. Konsumen memiliki semakin banyak pilihan produk dan saluran pembelian sehingga pelaku usaha perlu membangun keunggulan melalui kualitas produk, inovasi, pelayanan, pengalaman pelanggan, dan kemudahan transaksi. Penelitian Ahmad Kholik dan Rahmi (2023) menunjukkan bahwa pengembangan UMKM makanan dan minuman memerlukan strategi yang disesuaikan dengan karakteristik usaha dan lingkungan bisnis. Pada saat yang sama, pemanfaatan teknologi informasi dan media sosial membuka peluang bagi UMKM untuk memperluas jangkauan pemasaran serta membangun hubungan dengan

konsumen (Budi Harto et al., 2023). T

Permasalahan pengembangan UMKM kuliner dengan demikian tidak hanya terletak pada kemampuan meningkatkan penjualan, tetapi pada bagaimana usaha menentukan arah pengembangan yang sesuai dengan kondisi internal, peluang pasar, persaingan, kemampuan operasional, dan kemampuan finansial. Strategi pengembangan perlu didasarkan pada pemahaman mengenai sumber daya dan kapabilitas usaha. Perspektif *resource-based view* menjelaskan bahwa sumber daya dan kapabilitas yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan sulit digantikan dapat menjadi dasar pembentukan keunggulan bersaing (Barney, 1991). Dalam konteks UMKM, faktor internal kewirausahaan juga berperan dalam mendukung kinerja usaha (Srimulyani et al., 2023), sementara kemampuan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi kewirausahaan berkaitan dengan kinerja MSME (Soomro et al., 2025). Oleh karena itu, strategi pengembangan bisnis perlu mempertimbangkan kesesuaian antara peluang eksternal dengan kapasitas internal usaha.

Selain sumber daya internal, pengembangan bisnis membutuhkan model bisnis yang mampu menerjemahkan nilai yang ditawarkan kepada konsumen menjadi mekanisme penciptaan, penyampaian, dan penangkapan nilai. Model bisnis menjelaskan bagaimana organisasi menciptakan dan menangkap nilai melalui konfigurasi berbagai aktivitas dan sumber daya (Zott et al., 2011). Salah satu instrumen yang dapat digunakan untuk memetakan model bisnis adalah *Business Model Canvas* (BMC), yang mencakup *customer segments*, *value propositions*, *channels*, *customer relationships*, *revenue streams*, *key resources*, *key activities*, *key partnerships*, dan *cost structure* (Osterwalder & Pigneur, 2010). Ketika terjadi perubahan lingkungan bisnis, inovasi model bisnis diperlukan agar konfigurasi penciptaan dan penangkapan nilai tetap sesuai dengan kebutuhan pasar (Chesbrough, 2010).

Dalam pengembangan bisnis kuliner, aspek inovasi produk juga menjadi penting karena konsumen memiliki pilihan produk yang semakin beragam. Kreativitas dan inovasi dapat digunakan UMKM kuliner untuk menghasilkan pembeda dan mendukung pertumbuhan usaha (Mulyono & Benediktus, 2024). Inovasi kuliner juga diperlukan untuk menyesuaikan produk dengan perubahan lingkungan bisnis dan perkembangan teknologi (Zuriana et al., 2025). Dengan demikian, pengembangan produk tidak dapat dipisahkan dari strategi bisnis secara keseluruhan karena perubahan produk harus mempertimbangkan kebutuhan konsumen, kemampuan produksi, biaya, saluran pemasaran, serta posisi usaha terhadap pesaing.

Aspek operasional menjadi faktor lain yang menentukan kemampuan usaha dalam merealisasikan strategi pengembangan. Peningkatan penjualan tanpa kesiapan kapasitas produksi, persediaan, sumber daya manusia, kualitas, dan pelayanan dapat menyebabkan penurunan konsistensi produk maupun pengalaman pelanggan. Pengelolaan operasi yang mencakup proses, kapasitas, kualitas, persediaan, dan

sumber daya diperlukan untuk menjaga efisiensi sekaligus memenuhi kebutuhan pelanggan (Heizer et al., 2023, Slack et al., 2022). Oleh karena itu, strategi pengembangan bisnis harus memperhitungkan apakah kapasitas operasional yang tersedia mampu mendukung target pertumbuhan usaha.

Keputusan pengembangan juga membutuhkan pertimbangan finansial. Pengembangan usaha dapat memerlukan tambahan investasi, modal kerja, biaya pemasaran, tenaga kerja, dan kapasitas operasional sehingga keputusan pengembangan tidak cukup didasarkan pada besarnya peluang pasar. Analisis finansial melalui indikator seperti *Net Present Value* (NPV), *Internal Rate of Return* (IRR), *Profitability Index* (PI), *Gross Profit Margin* (GPM), dan *Payback Period* (PP) dapat digunakan untuk menilai konsekuensi ekonomi dari rencana pengembangan (Brigham & Houston, 2019, Gitman & Zutter, 2015, Ross et al., 2022). Penelitian Ridwan et al. (2025) juga menunjukkan bahwa analisis proyeksi keuangan dan kelayakan investasi dapat digunakan sebagai dasar dalam mengevaluasi rencana pengembangan usaha.

Dalam konteks tersebut, Roda Berkah Dimsum & Sushi di Lembang menjadi objek yang relevan untuk dikaji. Bisnis ini bergerak pada sektor kuliner dengan produk utama dimsum dan sushi serta beroperasi dalam lingkungan pasar yang memiliki karakteristik masyarakat lokal dan kawasan wisata. Kondisi tersebut memberikan peluang bagi pengembangan pasar, tetapi sekaligus menuntut kemampuan usaha untuk membangun diferensiasi produk, memperkuat pemasaran, menjaga kualitas, meningkatkan pengalaman pelanggan, dan mengendalikan biaya. Oleh karena itu, keputusan pengembangan Roda Berkah Dimsum & Sushi tidak cukup ditentukan oleh potensi produk saja, tetapi perlu mempertimbangkan keterkaitan antara pasar, model bisnis, lingkungan persaingan, operasional, dan finansial.

Sejumlah penelitian terdahulu telah membahas pengembangan UMKM dari berbagai perspektif. Ahmad Kholik dan Rahmi (2023) mengkaji strategi pengembangan UMKM makanan dan minuman di Kota Bandung. Hanggari Citra Rini et al. (2021) menunjukkan pentingnya lingkungan internal dan eksternal dalam membangun keunggulan bersaing UKM. Budi Harto et al. (2023) membahas pemanfaatan social media marketing dan teknologi informasi dalam pengembangan UMKM. Srimulyani et al. (2023) mengkaji faktor internal kewirausahaan dan kinerja UMKM, sedangkan Soomro et al. (2025) menyoroti pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi kewirausahaan dalam kaitannya dengan kinerja MSME. Penelitian lain juga menunjukkan pentingnya inovasi, transformasi digital, keberlanjutan, dan kelayakan finansial dalam pengembangan UMKM (Mulyono & Rolando, 2024, Sipos et al., 2025, Wu & Li, 2024, Ridwan et al., 2025).

Meskipun demikian, penelitian terdahulu tersebut cenderung menempatkan aspek tertentu sebagai fokus utama, seperti lingkungan bisnis, pemasaran digital, inovasi, kompetensi kewirausahaan,

kinerja, atau kelayakan finansial. Masih terbatas penelitian yang mengintegrasikan aspek kebutuhan pelanggan, model bisnis, lingkungan makro, struktur persaingan, potensi pasar, kesiapan operasional, dan kelayakan finansial secara simultan untuk merumuskan strategi pengembangan pada satu UMKM kuliner secara spesifik. Kondisi tersebut menunjukkan adanya research gap berupa kebutuhan terhadap pendekatan pengembangan bisnis yang mampu menghubungkan berbagai aspek tersebut dalam satu kerangka pengambilan keputusan.

Penelitian ini mengisi kesenjangan tersebut melalui pendekatan pengembangan bisnis yang mengintegrasikan *Design Thinking*, *Business Model Canvas* (BMC), *PESTEL*, *Porter's Five Forces*, IFAS–EFAS, SWOT/TOWS, TAM–SAM–SOM, analisis produk dan operasional, serta analisis kelayakan finansial. *Design Thinking* digunakan untuk memahami kebutuhan pelanggan dan mengembangkan alternatif solusi, BMC untuk memetakan konfigurasi model bisnis, *PESTEL* untuk menganalisis lingkungan makro, *Porter's Five Forces* untuk mengevaluasi struktur persaingan, sedangkan IFAS–EFAS dan SWOT/TOWS digunakan untuk merumuskan alternatif strategi. Analisis TAM–SAM–SOM digunakan untuk membedakan keseluruhan potensi pasar, pasar yang dapat dilayani, dan bagian pasar yang secara realistis dapat diperoleh. Pendekatan TAM–SAM–SOM menempatkan SOM sebagai bagian dari SAM yang secara realistis dapat dicapai dengan mempertimbangkan jangkauan pasar, persaingan, kapasitas, dan kemampuan pelaksanaan strategi (Blank & Dorf, 2012).

Integrasi tersebut memungkinkan penelitian tidak berhenti pada identifikasi kekuatan dan kelemahan usaha, tetapi menghubungkan kebutuhan pelanggan dengan peluang pasar, model bisnis, posisi persaingan, kesiapan operasional, dan konsekuensi finansial. Dengan demikian, kontribusi penelitian terletak pada perumusan strategi pengembangan bisnis yang terintegrasi pada konteks UMKM kuliner Roda Berkah Dimsum & Sushi di Lembang.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis kondisi bisnis dan merumuskan strategi pengembangan Roda Berkah Dimsum & Sushi di Lembang dengan mempertimbangkan potensi pasar, model bisnis, lingkungan persaingan, produk, operasional, dan kelayakan finansial. Hasil penelitian diharapkan memberikan kontribusi akademik dalam memperkaya penerapan pendekatan pengembangan bisnis terpadu pada UMKM kuliner serta memberikan kontribusi praktis bagi pengelola Roda Berkah Dimsum & Sushi dalam menentukan prioritas pengembangan usaha yang realistis, terukur, dan sesuai dengan kapasitas bisnis.

Penelitian ini mengisi kesenjangan tersebut dengan menggunakan pendekatan pengembangan bisnis, bukan sekadar mendeskripsikan kondisi suatu kasus. Pendekatan penelitian mengintegrasikan *Design Thinking*, *Business Model Canvas*, *PESTEL*, *Porter's Five Forces*, IFAS–EFAS, SWOT/TOWS, TAM–SAM–SOM, analisis produk dan operasional, serta analisis kelayakan finansial. Integ-

rasi tersebut digunakan untuk menghubungkan kebutuhan pelanggan dan peluang pasar dengan model bisnis, posisi strategis, kesiapan operasional, serta kemampuan finansial sehingga menghasilkan strategi pengembangan yang lebih terarah. Dengan demikian, kontribusi penelitian terletak pada perumusan strategi pengembangan bisnis yang terintegrasi pada konteks UMKM kuliner Roda Berkah Dimsum & Sushi di Lembang, bukan hanya pada pengukuran kelayakan finansial atau analisis SWOT secara terpisah.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kondisi bisnis dan merumuskan strategi pengembangan Roda Berkah Dimsum & Sushi di Lembang dengan mempertimbangkan potensi pasar, model bisnis, lingkungan persaingan, produk, operasional, dan kelayakan finansial. Hasil penelitian diharapkan memberikan kontribusi akademik dalam memperkaya penerapan pendekatan pengembangan bisnis secara terpadu pada UMKM kuliner serta memberikan kontribusi praktis bagi pemilik Roda Berkah Dimsum & Sushi dalam menentukan prioritas pengembangan usaha yang realistis, terukur, dan sesuai dengan kapasitas bisnis.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif dengan metode pengembangan bisnis untuk menganalisis kondisi usaha dan merumuskan strategi pengembangan Roda Berkah Dimsum & Sushi di Lembang. Pendekatan deskriptif digunakan untuk menggambarkan kondisi aktual usaha, sedangkan metode pengembangan bisnis digunakan untuk mengidentifikasi peluang pasar, mengevaluasi model bisnis, menganalisis lingkungan internal dan eksternal, serta merumuskan alternatif strategi pengembangan berdasarkan kondisi dan kapasitas usaha. Perencanaan bisnis dapat digunakan sebagai instrumen untuk menganalisis kondisi usaha, mengevaluasi peluang, dan menentukan arah pengembangan usaha secara sistematis (Abdullah, 2020, Welter et al., 2021).

Objek penelitian adalah Roda Berkah Dimsum & Sushi yang berlokasi di Lembang, Jawa Barat. Data penelitian mencakup informasi mengenai produk, pelanggan, pasar, model bisnis, aktivitas operasional, sumber daya, biaya, penjualan, investasi, dan proyeksi keuangan. Data diperoleh melalui observasi, dokumentasi, dan data internal usaha. Data tersebut digunakan untuk menggambarkan kondisi aktual bisnis sekaligus menjadi dasar dalam penyusunan dan evaluasi rencana pengembangan usaha (Abdullah, 2020, Welter et al., 2021).

Analisis pengembangan bisnis dilakukan secara bertahap dan terintegrasi. Tahap pertama menggunakan *Design Thinking* yang meliputi empathize, define, ideate, prototype, dan testing untuk mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dan merumuskan alternatif pengembangan produk serta layanan. *Design Thinking* menempatkan pemahaman terhadap pengguna dan proses iteratif sebagai dasar dalam menghasilkan solusi inovatif (Dorst, 2011, Rösch et al., 2023).

Tahap kedua menggunakan *Business Model Canvas* (BMC) untuk memetakan kondisi dan rancangan model bisnis Roda Berkah Dimsum & Sushi. Analisis meliputi *customer segments*, *value propositions*, *channels*, *customer relationships*, *revenue streams*, *key resources*, *key activities*, *key partnerships*, dan *cost structure*. BMC digunakan untuk menggambarkan proses penciptaan, penyampaian, dan penangkapan nilai dalam suatu bisnis (Osterwalder & Pigneur, 2010). Inovasi model bisnis selanjutnya digunakan untuk mempertimbangkan kemungkinan perubahan pada konfigurasi penciptaan dan penangkapan nilai sesuai dengan peluang pengembangan usaha (Chesbrough, 2010).

Tahap ketiga dilakukan melalui analisis lingkungan bisnis dan posisi strategis menggunakan *PESTEL*, *Porter's Five Forces*, *IFAS*, *EFAS*, dan *SWOT/TOWS*. *PESTEL* digunakan untuk mengidentifikasi faktor lingkungan makro, sedangkan *Porter's Five Forces* digunakan untuk menganalisis kondisi persaingan industri. Faktor internal dan eksternal kemudian dirangkum melalui *IFAS* dan *EFAS* untuk menentukan posisi strategis usaha. Hasil tersebut digunakan dalam analisis *SWOT/TOWS* untuk merumuskan alternatif strategi pengembangan. Analisis terhadap lingkungan internal dan eksternal diperlukan untuk memahami faktor yang memengaruhi kemampuan UMKM dalam membangun keunggulan bersaing dan meningkatkan kinerja usaha (Hanggari et al., 2021, Srimulyani et al., 2023).

Tahap keempat dilakukan melalui analisis potensi pasar menggunakan *Total Addressable Market (TAM)*, *Serviceable Available Market (SAM)*, dan *Serviceable Obtainable Market (SOM)*. *TAM* digunakan untuk memperkirakan keseluruhan potensi pasar, *SAM* untuk menentukan bagian pasar yang sesuai dengan jangkauan dan kemampuan pelayanan usaha, sedangkan *SOM* digunakan untuk memperkirakan bagian pasar yang secara realistis dapat ditargetkan oleh usaha. Hasil analisis pasar selanjutnya dibandingkan dengan target penjualan untuk menilai kesesuaian antara peluang pasar dan rencana pengembangan usaha (Welter et al., 2021).

Tahap kelima dilakukan melalui analisis produk dan operasional, meliputi kualitas dan variasi produk, proses produksi, kapasitas pelayanan, persediaan bahan baku, sumber daya manusia, standardisasi proses, dan pengendalian biaya. Analisis ini bertujuan untuk menilai kesiapan operasional dalam mendukung strategi pengembangan. Pengelolaan proses, kapasitas, kualitas, persediaan, dan sumber daya merupakan bagian penting dalam menjaga kinerja operasional dan daya saing bisnis (Heizer et al., 2023, Slack et al., 2022).

Tahap keenam dilakukan melalui analisis kelayakan finansial berdasarkan investasi awal, proyeksi penjualan, biaya, laba, dan arus kas selama periode lima tahun. Kelayakan finansial dianalisis menggunakan *Net Present Value (NPV)*, *Internal Rate of Return (IRR)*, *Profitability Index (PI)*, *Gross Profit Margin (GPM)*, dan *Payback Period (PP)*. Penggunaan beberapa indikator tersebut memungkinkan penilaian terhadap nilai ekonomi investasi, tingkat pengembalian, kemampuan

menghasilkan margin, dan periode pengembalian investasi (Brigham & Houston, 2019, Gitman & Zutter, 2015, Ross et al., 2022, Ridwan et al., 2025).

Seluruh hasil analisis kemudian diintegrasikan untuk merumuskan strategi pengembangan bisnis Roda Berkah Dimsum & Sushi. Integrasi dilakukan dengan menghubungkan kebutuhan pelanggan, potensi pasar, model bisnis, lingkungan persaingan, kekuatan dan kelemahan internal, kesiapan produk dan operasional, serta kelayakan finansial. Strategi yang dipilih diarahkan pada alternatif yang memiliki kesesuaian antara peluang eksternal dan kemampuan internal usaha. Dengan demikian, metode pengembangan bisnis dalam penelitian ini menghasilkan rekomendasi strategi yang mempertimbangkan aspek pasar, model bisnis, operasional, dan finansial secara terpadu.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Potensi Pasar dan Posisi Pengembangan Usaha

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Roda Berkah Dimsum & Sushi Lembang memiliki potensi pasar yang cukup besar. *Total Addressable Market* (TAM) diperkirakan sebesar Rp38,86 miliar per tahun, *Serviceable Available Market* (SAM) sebesar Rp7,77 miliar per tahun, sedangkan *Serviceable Obtainable Market* (SOM) sebesar Rp388,5 juta per tahun. Potensi tersebut menunjukkan bahwa pasar yang tersedia secara teoritis cukup luas untuk mendukung pengembangan usaha. Namun, besarnya TAM tidak dapat secara langsung dipandang sebagai penjualan yang dapat direalisasikan karena kemampuan usaha memperoleh pasar dipengaruhi oleh kesesuaian produk, daya beli konsumen, persaingan, saluran pemasaran, serta kapasitas usaha.

Temuan tersebut sejalan dengan konsep peluang kewirausahaan yang menjelaskan bahwa peluang pasar perlu diidentifikasi, dievaluasi, dan dieksploitasi melalui proses yang mempertimbangkan kondisi lingkungan dan kemampuan usaha (Shane & Venkataraman, 2000). Dengan demikian, TAM, SAM, dan SOM dalam penelitian ini tidak hanya berfungsi sebagai ukuran pasar, tetapi juga sebagai dasar untuk menentukan tingkat ambisi pengembangan usaha.

Temuan penting lainnya adalah adanya perbedaan antara SOM sebesar Rp388,5 juta dan proyeksi penjualan tahun pertama sebesar Rp738 juta. Proyeksi penjualan tersebut mencapai sekitar 189,96% dari SOM yang dihitung berdasarkan asumsi penguasaan pasar sebesar 5%. Kondisi ini menunjukkan bahwa target penjualan internal relatif lebih agresif dibandingkan estimasi SOM konservatif. Perbedaan tersebut tidak berarti bahwa target penjualan tidak dapat dicapai, tetapi menunjukkan perlunya validasi pasar secara bertahap melalui pengujian permintaan, perluasan kanal penjualan, peningkatan frekuensi pembelian, dan evaluasi penjualan aktual.

Hal tersebut sejalan dengan Welter et al. (2021) yang menjelaskan bahwa *business plan* dapat

membantu pengusaha mengarahkan proses pengembangan, tetapi perencanaan perlu disertai proses pembelajaran dan penyesuaian terhadap kondisi aktual. Oleh karena itu, target Rp738 juta sebaiknya diposisikan sebagai target perencanaan, sedangkan SOM Rp388,5 juta digunakan sebagai *benchmark* konservatif untuk menguji realistik tidaknya penguasaan pasar.

Dalam konteks Roda Berkah Dimsum & Sushi, kondisi tersebut memberikan implikasi bahwa pengembangan usaha sebaiknya tidak langsung didasarkan pada asumsi pasar yang besar, tetapi dilakukan secara bertahap melalui validasi pelanggan dan pemantauan pencapaian penjualan. Hal ini juga sejalan dengan penelitian Ahmad Kholik dan Rahmi (2023) yang menunjukkan pentingnya strategi pengembangan yang disesuaikan dengan karakteristik UMKM makanan dan minuman. Hasil analisis potensi pasar menunjukkan bahwa Roda Berkah Dimsum & Sushi memiliki ruang pasar yang cukup besar untuk mendukung pengembangan usaha di kawasan Lembang. Estimasi *Total Addressable Market* (TAM) mencapai Rp38,86 miliar per tahun, yang terdiri atas potensi pasar konsumen lokal sebesar Rp36,36 miliar dan wisatawan sebesar Rp2,50 miliar. Dengan mempertimbangkan jangkauan operasional sekitar 3–5 km dan asumsi kemampuan menjangkau 20% dari pasar potensial, diperoleh *Serviceable Available Market* (SAM) sebesar Rp7,77 miliar per tahun. Selanjutnya, target penguasaan pasar sebesar 5% dari SAM menghasilkan *Serviceable Obtainable Market* (SOM) sebesar Rp388,5 juta per tahun atau sekitar Rp32,3 juta per bulan.

Namun demikian, proyeksi penjualan internal tahun pertama mencapai Rp738 juta per tahun, atau sekitar Rp61,5 juta per bulan. Dengan demikian, target penjualan tahun pertama secara nominal mencapai sekitar 189,96% dari SOM yang dihitung berdasarkan asumsi 5% tersebut. Temuan ini menunjukkan bahwa asumsi SOM dalam business plan bersifat relatif konservatif dibandingkan target penjualan internal. Oleh karena itu, pencapaian target penjualan membutuhkan kemampuan usaha dalam memperluas jangkauan pelanggan, meningkatkan frekuensi transaksi, dan mengoptimalkan kanal penjualan.

Tabel 1. Potensi Pasar dan Target Penjualan Roda Berkah Dimsum & Sushi

Indikator	Dasar Perhitungan	Hasil
TAM	$(121.200 \times 12 \times \text{Rp}25.000) + (100.000 \times \text{Rp}25.000)$	Rp38,86 miliar/tahun
SAM	$20\% \times \text{TAM}$	Rp7,77 miliar/tahun
SOM	$5\% \times \text{SAM}$	Rp388,5 juta/tahun
Target penjualan Tahun 1	Proyeksi internal	Rp738 juta/tahun

Sumber: Data internal Roda Berkah Dimsum & Sushi (2026).

Hasil tersebut memperlihatkan bahwa potensi pasar tidak cukup hanya diukur berdasarkan besarnya pasar, tetapi perlu diterjemahkan menjadi strategi pengembangan yang sesuai dengan kemampuan usaha. Dalam konteks Roda Berkah Dimsum & Sushi, peluang pasar diterjemahkan

melalui diferensiasi produk, pemasaran digital, penguatan pengalaman pelanggan, dan pengembangan kanal penjualan.

Integrasi *Design Thinking* dan *Business Model Canvas*

Pengembangan bisnis Roda Berkah Dimsum & Sushi menggunakan *Design Thinking* untuk mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dan mengembangkan alternatif solusi. Tahapan *empathize*, *define*, *ideate*, *prototype*, dan *testing* diarahkan pada kebutuhan yang berkaitan dengan variasi menu, kualitas produk, kebersihan, pengalaman pelanggan, dan kemudahan pemesanan (Dorst, 2011, Rösch et al., 2023).

Hasil identifikasi kebutuhan tersebut kemudian diterjemahkan ke dalam *Business Model Canvas* (BMC). Proposisi nilai Roda Berkah diarahkan pada penyediaan produk dimsum dan sushi yang praktis, bervariasi, inovatif, dan memiliki harga kompetitif. Segmen pelanggan meliputi masyarakat lokal dan wisatawan, sedangkan kanal penjualan mencakup lokasi usaha, media sosial, dan pemesanan daring.

BMC selanjutnya digunakan untuk memetakan sembilan elemen model bisnis, yaitu *customer segments*, *value propositions*, *channels*, *customer relationships*, *revenue streams*, *key resources*, *key activities*, *key partnerships*, dan *cost structure* (Osterwalder & Pigneur, 2010). Dengan demikian, *Design Thinking* berfungsi sebagai pendekatan untuk memahami kebutuhan pelanggan, sedangkan BMC menerjemahkan hasil pemahaman tersebut ke dalam konfigurasi penciptaan, penyampaian, dan penangkapan nilai. Inovasi model bisnis selanjutnya dapat dilakukan melalui perubahan konfigurasi aktivitas dan sumber daya agar nilai yang ditawarkan tetap sesuai dengan perkembangan pasar (Chesbrough, 2010).

Kondisi Lingkungan Persaingan dan Faktor Strategis

Analisis *PESTEL* digunakan untuk mengidentifikasi faktor politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan hukum yang dapat memengaruhi pengembangan usaha. Kerangka *PESTEL* membantu organisasi memahami lingkungan makro sebagai dasar untuk mengantisipasi peluang dan ancaman eksternal (Yüksel, 2012).

Dalam konteks Roda Berkah Dimsum & Sushi, perkembangan teknologi digital merupakan peluang penting karena media sosial, pembayaran digital, dan layanan online delivery dapat memperluas jangkauan pelanggan. Di sisi lain, perubahan harga bahan baku, daya beli konsumen, regulasi usaha makanan, standar kebersihan, dan tuntutan lingkungan merupakan faktor yang perlu dipantau secara berkala.

Analisis *PESTEL* kemudian dilengkapi dengan *Porter's Five Forces* untuk memahami struktur persaingan industri. Porter (2008) menjelaskan bahwa persaingan industri dipengaruhi oleh lima

kekuatan, yaitu persaingan antarperusahaan, ancaman pendatang baru, daya tawar pemasok, daya tawar pembeli, dan ancaman produk substitusi.

Hasil analisis menunjukkan bahwa bisnis kuliner menghadapi persaingan yang relatif tinggi karena konsumen memiliki banyak alternatif produk dan hambatan masuk pada skala usaha kuliner relatif dapat dihadapi oleh pelaku usaha baru. Kondisi tersebut menyebabkan strategi berbasis harga semata berpotensi menekan margin. Oleh karena itu, Roda Berkah perlu membangun diferensiasi melalui variasi produk, kualitas rasa, kebersihan, kecepatan pelayanan, pengalaman pelanggan, dan identitas merek.

Dengan demikian, *PESTEL* digunakan untuk membaca lingkungan makro, sedangkan *Porter's Five Forces* digunakan untuk membaca struktur persaingan industri. Kedua analisis tersebut menjadi input bagi identifikasi peluang dan ancaman dalam IFAS–EFAS dan SWOT/TOWS.

Strategi Pengembangan Bisnis Terintegrasi

Integrasi hasil analisis internal dan eksternal melalui IFAS–EFAS dan SWOT menunjukkan bahwa Roda Berkah Dimsum & Sushi berada pada Kuadran I. Posisi tersebut menunjukkan bahwa kekuatan internal usaha dapat digunakan untuk memanfaatkan peluang eksternal sehingga strategi *Strength–Opportunity* (SO) menjadi arah pengembangan utama.

Tabel 2. Strategi Pengembangan Terintegrasi Roda Berkah Dimsum & Sushi

Area	Strategi	Implementasi
Produk	Diferensiasi	Inovasi menu, paket produk, peningkatan tampilan
Pemasaran	<i>Digital marketing</i>	Media sosial, konten, ulasan pelanggan
Pelayanan	<i>Customer experience</i>	Kecepatan, keramahan, kebersihan
Operasional	Standardisasi	SOP produksi dan pelayanan
Persediaan	Pengendalian bahan	Monitoring stok dan HPP
Kuangan	Pengendalian arus kas	Monitoring penjualan dan biaya
SDM	Pembagian tugas	Produksi, pelayanan, dan kasir

Sumber: Data internal Roda Berkah Dimsum & Sushi (2026).

Strategi SO diarahkan pada diferensiasi dan inovasi produk, penguatan pemasaran digital, peningkatan pengalaman pelanggan, serta standardisasi operasional. Strategi tersebut menunjukkan bahwa pengembangan usaha tidak hanya berorientasi pada peningkatan penjualan, tetapi juga pada penguatan kemampuan internal agar pertumbuhan dapat dipertahankan.

Kinerja Proyeksi Operasional dan Keuangan

Hasil analisis menunjukkan bahwa Roda Berkah Dimsum & Sushi Lembang memiliki ruang pasar yang cukup untuk mendukung rencana pengembangan usaha. Estimasi *Total Addressable Market* (TAM) mencapai Rp38,86 miliar per tahun, *Serviceable Available Market* (SAM) sebesar Rp7,77 miliar

per tahun, dan *Serviceable Obtainable Market* (SOM) sebesar Rp388,5 juta per tahun. TAM menggambarkan keseluruhan potensi pasar, SAM menunjukkan bagian pasar yang dapat dilayani sesuai dengan cakupan usaha, sedangkan SOM menggambarkan bagian pasar yang secara realistis ditargetkan untuk diperoleh. Kerangka tersebut membantu membedakan antara peluang pasar secara teoritis dan peluang pasar yang dapat direalisasikan oleh usaha (Blank & Dorf, 2012).

Tabel 3. Proyeksi Penjualan dan Arus Kas Tahun 1–5

Tahun	Penjualan	Arus Kas Operasi	Kenaikan Kas Bersih
1	Rp738.000.000	Rp248.334.000	Rp283.734.000
2	Rp811.800.000	Rp296.514.000	Rp291.514.000
3	Rp892.980.000	Rp350.703.000	Rp343.203.000
4	Rp982.278.000	Rp411.561.450	Rp401.561.450
5	Rp1.080.505.800	Rp479.817.822	Rp467.817.822

Sumber: Data internal Roda Berkah Dimsum & Sushi (2026).

SOM sebesar Rp388,5 juta diperoleh dari asumsi penguasaan sebesar 5% terhadap SAM. Sementara itu, target penjualan tahun pertama ditetapkan sebesar Rp738 juta atau sekitar Rp61,5 juta per bulan. Dengan demikian, target penjualan tahun pertama mencapai sekitar 189,96% dari SOM. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa target internal usaha lebih agresif dibandingkan skenario SOM yang digunakan.

Perbedaan antara SOM dan target penjualan tidak secara otomatis menunjukkan ketidaktepatan perencanaan. SOM merupakan estimasi bagian pasar yang secara realistis dapat diperoleh berdasarkan asumsi tertentu, sedangkan target penjualan merupakan sasaran manajerial. Namun, perbedaan tersebut menunjukkan bahwa target Rp738 juta perlu divalidasi melalui realisasi penjualan, peningkatan jumlah pelanggan, pembelian ulang, perluasan kanal pemasaran, dan evaluasi terhadap asumsi penguasaan pasar.

Temuan ini sejalan dengan Shane dan Venkataraman (2000), yang menjelaskan bahwa peluang kewirausahaan tidak hanya berkaitan dengan keberadaan peluang, tetapi juga proses identifikasi, evaluasi, dan eksploitasi peluang. Oleh karena itu, besarnya TAM tidak dapat secara langsung diterjemahkan menjadi penjualan aktual tanpa mempertimbangkan kemampuan usaha dalam memperoleh dan mempertahankan pelanggan.

Kelayakan Investasi

Analisis kelayakan investasi menunjukkan hasil positif pada seluruh indikator utama. NPV sebesar Rp1.142.944.077 menunjukkan bahwa nilai sekarang arus kas proyek lebih besar daripada investasi awal sebesar Rp107,7 juta pada tingkat diskonto 12%. IRR sebesar 269,69% juga berada jauh di atas tingkat diskonto 12%. Selain itu, *Profitability Index* sebesar 11,61 dan *Payback Period* sebesar 0,38 tahun menunjukkan bahwa investasi secara proyeksi dapat menghasilkan nilai ekonomi dan

mengembalikan investasi dalam periode yang relatif singkat.

Tabel 4. Ringkasan Analisis Kelayakan Finansial

Indikator	Hasil	Kriteria	Kesimpulan
NPV	Rp1.142.944.077	> 0	Layak
IRR	269,69%	$> 12\%$	Layak
PI	11,61	> 1	Layak
GPM	65,20%	Positif	Positif
PP	0,38 tahun	Relatif singkat	Layak

Sumber: Data internal Roda Berkah Dimsum & Sushi (2026).

Dengan demikian, hasil analisis menunjukkan bahwa rencana pengembangan Roda Berkah Dimsum & Sushi secara finansial layak berdasarkan asumsi proyeksi yang digunakan. Namun, kelayakan tersebut tetap bergantung pada kemampuan usaha mempertahankan tingkat penjualan, mengendalikan HPP, mengelola tenaga kerja, dan menjaga arus kas.

Sintesis Hasil Pengembangan Bisnis

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan Roda Berkah Dimsum & Sushi didukung oleh tiga kondisi utama. Pertama, terdapat potensi pasar yang cukup besar dengan TAM Rp38,86 miliar dan SAM Rp7,77 miliar per tahun. Kedua, posisi strategis berada pada Kuadran I sehingga usaha memiliki dasar untuk menerapkan strategi SO melalui diferensiasi, inovasi, pemasaran digital, dan peningkatan pengalaman pelanggan. Ketiga, proyeksi keuangan menunjukkan kelayakan investasi dengan NPV positif, IRR tinggi, $PI > 1$, dan periode pengembalian investasi yang relatif cepat.

Dengan demikian, inti hasil penelitian bukan sekadar bahwa bisnis “layak”, tetapi bahwa pengembangan Roda Berkah Dimsum & Sushi memerlukan integrasi antara potensi pasar → model bisnis → strategi diferensiasi → kesiapan operasional → pengendalian keuangan. Inilah yang kemudian menjadi dasar pembahasan mengenai bagaimana model pengembangan bisnis dapat diterapkan secara berkelanjutan.

PEMBAHASAN

Potensi Pasar dan Posisi Pengembangan Usaha

Hasil analisis TAM–SAM–SOM menunjukkan bahwa Roda Berkah Dimsum & Sushi memiliki ruang pasar yang cukup untuk mendukung pengembangan usaha. TAM sebesar Rp38,86 miliar menggambarkan keseluruhan potensi pasar yang dihitung berdasarkan asumsi jumlah pelanggan dan nilai transaksi. SAM sebesar Rp7,77 miliar menunjukkan bagian pasar yang diperkirakan dapat dilayani berdasarkan cakupan usaha, sedangkan SOM sebesar Rp388,5 juta menunjukkan target penguasaan pasar sebesar 5% dari SAM.

Penggunaan TAM–SAM–SOM penting karena ukuran pasar tidak seharusnya disamakan dengan target penjualan. TAM merupakan batas atas peluang pasar, SAM merupakan bagian yang dapat dilayani, sedangkan SOM merupakan bagian yang secara realistis dapat diperoleh dengan mempertimbangkan kemampuan usaha dan kondisi persaingan (Blank & Dorf, 2012).

Dalam penelitian ini terdapat perbedaan antara SOM sebesar Rp388,5 juta dan target penjualan tahun pertama sebesar Rp738 juta. Target tersebut mencapai sekitar 189,96% dari SOM. Kondisi ini menunjukkan bahwa target internal usaha lebih agresif daripada asumsi penguasaan pasar 5%.

Perbedaan tersebut menjadi temuan penting bagi pengembangan usaha. Target Rp738 juta tidak harus langsung dianggap tidak realistis, tetapi perlu didukung oleh mekanisme pencapaian yang jelas, seperti perluasan kanal penjualan, peningkatan jumlah pelanggan, pembelian ulang, pemasaran digital, dan peningkatan kapasitas pelayanan. Sebaliknya, SOM sebesar Rp388,5 juta dapat digunakan sebagai benchmark konservatif untuk mengevaluasi apakah realisasi penjualan bergerak sesuai dengan asumsi penguasaan pasar.

Temuan tersebut memperkuat pandangan Shane dan Venkataraman (2000) bahwa peluang kewirausahaan perlu melalui proses identifikasi, evaluasi, dan eksploitasi. Dengan demikian, peluang pasar yang besar baru memiliki nilai strategis apabila usaha memiliki kemampuan untuk mengubah peluang tersebut menjadi pelanggan dan pendapatan.

Integrasi *Design Thinking* dan *Business Model Canvas*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Design Thinking* dan *Business Model Canvas* memiliki fungsi yang berbeda tetapi saling melengkapi. *Design Thinking* digunakan untuk memahami kebutuhan pelanggan dan menghasilkan alternatif solusi, sedangkan BMC digunakan untuk menerjemahkan solusi tersebut ke dalam konfigurasi model bisnis.

Pada Roda Berkah Dimsum & Sushi, kebutuhan pelanggan yang menjadi perhatian meliputi variasi produk, kualitas rasa, kebersihan, pengalaman konsumsi, dan kemudahan pemesanan. Kebutuhan tersebut menjadi dasar pengembangan proposisi nilai dan alternatif produk

Dorst (2011) menjelaskan bahwa *Design Thinking* merupakan pendekatan dalam proses perancangan yang membantu membangun pemahaman terhadap masalah dan menghasilkan alternatif solusi. Rösch et al. (2023) juga menunjukkan bahwa *Design Thinking* dapat mendukung proses inovasi melalui perhatian terhadap konteks, proses, dan hasil inovasi.

Hasil tersebut kemudian diterjemahkan melalui sembilan elemen BMC. Proposisi nilai diarahkan pada produk dimsum dan sushi yang bervariasi, praktis, inovatif, dan kompetitif dari sisi harga. Segmen pelanggan meliputi masyarakat lokal dan wisatawan, sedangkan kanal penjualan dapat diperkuat mela-

lui lokasi usaha, media sosial, dan kanal pemesanan daring.

Penggunaan BMC sejalan dengan Osterwalder dan Pigneur (2010), sedangkan Chesbrough (2010) menegaskan bahwa inovasi model bisnis dapat membuka peluang baru dalam penciptaan dan penangkapan nilai. Oleh karena itu, integrasi *Design Thinking* dan BMC memungkinkan pengembangan bisnis dimulai dari kebutuhan pelanggan dan diterjemahkan menjadi rancangan bisnis yang lebih sistematis.

Lingkungan Makro dan Persaingan Industri

Analisis *PESTEL* menunjukkan bahwa perkembangan teknologi digital menjadi salah satu peluang penting bagi Roda Berkah Dimsum & Sushi. Media sosial, pembayaran digital, dan layanan pemesanan daring memungkinkan usaha memperluas jangkauan pelanggan tanpa sepenuhnya bergantung pada kunjungan langsung ke lokasi. Sebaliknya, perubahan harga bahan baku, kondisi daya beli, regulasi usaha makanan, dan tuntutan terhadap kebersihan merupakan faktor eksternal yang perlu dipantau.

Yüksel (2012) menjelaskan bahwa *PESTEL* dapat digunakan untuk mengevaluasi lingkungan makro yang memengaruhi pengambilan keputusan organisasi. Dalam penelitian ini, *PESTEL* membantu mengidentifikasi faktor eksternal yang tidak dapat dikendalikan langsung oleh usaha tetapi dapat memengaruhi strategi pengembangan

Pada tingkat industri, *Porter's Five Forces* menunjukkan bahwa bisnis kuliner menghadapi tekanan persaingan dari banyak alternatif produk. Daya tawar pembeli relatif kuat karena konsumen dapat berpindah ke produk lain dengan mudah, sementara ancaman produk substitusi juga tinggi. Kondisi tersebut menyebabkan diferensiasi menjadi lebih penting daripada hanya mengandalkan harga.

Porter (2008) menegaskan bahwa pemahaman terhadap struktur lima kekuatan persaingan dapat membantu perusahaan menentukan posisi strategis dan membangun keunggulan bersaing. Dalam konteks Roda Berkah, diferensiasi dapat dibangun melalui kualitas produk, variasi menu, kebersihan, pelayanan, pengalaman pelanggan, dan identitas merek.

Strategi tersebut juga sejalan dengan perspektif *resource-based view* yang menempatkan sumber daya dan kapabilitas bernilai sebagai dasar keunggulan bersaing (Barney, 1991). Dengan demikian, peluang eksternal perlu diimbangi dengan penguatan kapabilitas internal.

Strategi Pengembangan Bisnis Terintegrasi

Posisi Kuadran I menunjukkan bahwa Roda Berkah Dimsum & Sushi memiliki kekuatan internal yang dapat digunakan untuk memanfaatkan peluang eksternal. Oleh karena itu, strategi *Strength–*

Opportunity (SO) menjadi arah pengembangan utama.

Pada aspek produk, strategi diarahkan pada diferensiasi melalui inovasi menu, paket produk, variasi penyajian, dan peningkatan tampilan. Kreativitas dan inovasi merupakan faktor penting dalam pengembangan UMKM kuliner (Mulyono & Rolando, 2024, Zuriana et al., 2025).

Pada aspek pemasaran, strategi diarahkan pada penguatan media sosial, konten digital, dan ulasan pelanggan. Pemanfaatan social media marketing dan teknologi informasi dapat membantu UMKM memperluas jangkauan komunikasi dengan pelanggan (Budi Harto et al., 2023). Digitalisasi juga dapat mendukung perubahan model bisnis dan pengembangan strategi perusahaan (Wu & Li, 2024, Yaqub & Alsabban, 2023).

Namun, peningkatan pemasaran harus diikuti dengan kesiapan operasional. Peningkatan permintaan tanpa kesiapan kapasitas produksi dan pelayanan dapat menyebabkan keterlambatan, tidakkonsisten produk, pemborosan bahan, dan keluhan pelanggan. Karena itu, standardisasi melalui SOP produksi, SOP pelayanan, pengendalian persediaan, pencatatan HPP, dan pembagian tugas SDM menjadi bagian penting dari strategi pengembangan

Heizer et al. (2023) dan Slack et al. (2022) menempatkan kapasitas, kualitas, persediaan, proses, dan sumber daya sebagai komponen penting dalam pengelolaan operasi. Dengan demikian, strategi SO dalam penelitian ini merupakan strategi pertumbuhan terintegrasi yang menghubungkan peningkatan pasar dengan penguatan kemampuan internal.

Kinerja Proyeksi Operasional dan Keuangan

Proyeksi menunjukkan peningkatan penjualan dari Rp738 juta pada tahun pertama menjadi sekitar Rp1,081 miliar pada tahun kelima. Arus kas operasi diproyeksikan meningkat dari Rp248,334 juta menjadi Rp479,818 juta. Angka tersebut menunjukkan prospek pertumbuhan pendapatan dan arus kas berdasarkan asumsi perencanaan.

Namun, proyeksi tidak dapat disamakan dengan kinerja aktual. Realisasi penjualan akan dipengaruhi oleh jumlah pelanggan, frekuensi pembelian, harga jual, efektivitas pemasaran, dan kemampuan usaha mempertahankan pelanggan. Oleh karena itu, pencapaian proyeksi perlu dipantau secara berkala.

Pada tahun pertama, HPP sebesar Rp256,8 juta menghasilkan laba kotor sebesar Rp481,2 juta dan GPM sebesar 65,20%. Margin tersebut memberikan ruang untuk membiayai biaya operasional lainnya. Meskipun demikian, GPM tidak dapat digunakan sebagai satu-satunya ukuran keberhasilan karena laba dan arus kas juga dipengaruhi biaya tenaga kerja, sewa, utilitas, pemasaran, administrasi, dan biaya lainnya.

Pengendalian HPP menjadi penting karena perubahan harga bahan baku dapat secara langsung memengaruhi margin. Oleh karena itu, standarisasi penggunaan bahan, pengendalian waste, penca-tatan biaya, dan evaluasi HPP secara berkala diperlukan untuk menjaga efisiensi usaha.

Kelayakan Finansial dan Risiko Proyeksi

Analisis finansial menunjukkan NPV sebesar Rp1.142.944.077 pada tingkat diskonto 12%, IRR sebesar 269,69%, PI sebesar 11,61, GPM sebesar 65,20%, dan *Payback Period* sebesar 0,38 tahun. NPV positif menunjukkan bahwa nilai sekarang arus kas yang diproyeksikan lebih besar daripada investasi awal. IRR berada di atas tingkat diskonto, PI lebih besar daripada satu, dan periode pengembalian investasi relatif singkat.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa rencana pengembangan dinilai layak secara finansial berdasarkan asumsi yang digunakan. Penggunaan NPV, IRR, PI, dan *Payback Period* sesuai dengan prinsip evaluasi investasi yang dijelaskan oleh Brigham dan Houston (2019), Gitman dan Zutter (2015), serta Ross et al. (2022).

Namun, kelayakan tersebut merupakan kelayakan berdasarkan skenario perencanaan, bukan jaminan keuntungan aktual. IRR yang sangat tinggi, misalnya, sangat dipengaruhi oleh besarnya arus kas yang diproyeksikan dibandingkan dengan investasi awal. Perubahan volume penjualan, harga bahan baku, biaya tenaga kerja, biaya operasional, atau kebutuhan investasi tambahan dapat mengubah hasil kelayakan.

Oleh karena itu, hasil analisis finansial perlu dilengkapi dengan sensitivity analysis pada tahap pengembangan berikutnya. Pengujian skenario optimistis, moderat, dan pesimistis akan membantu mengidentifikasi tingkat ketahanan rencana pengembangan terhadap perubahan asumsi utama. Pendekatan tersebut penting karena pengelolaan risiko merupakan bagian penting dalam pengambilan keputusan UMKM (Dvorsky et al., 2021).

Sintesis Strategi Pengembangan Bisnis

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan Roda Berkah Dimsum & Sushi perlu dibangun melalui keterkaitan antara potensi pasar, kebutuhan pelanggan, model bisnis, lingkungan eksternal, persaingan, operasional, dan finansial.

Analisis TAM–SAM–SOM menunjukkan bahwa terdapat ruang pasar yang dapat mendukung pengembangan, tetapi perbedaan antara SOM Rp388,5 juta dan target penjualan Rp738 juta menunjuk-kan perlunya validasi pasar. *Design Thinking* membantu memahami kebutuhan pelanggan, sedangkan BMC menerjemahkan kebutuhan tersebut menjadi konfigurasi model bisnis.

Selanjutnya, *PESTEL* memberikan gambaran mengenai lingkungan makro dan *Porter's Five Forces* memberikan gambaran mengenai struktur persaingan industri. Hasil keduanya menjadi input bagi IFAS–EFAS dan SWOT sehingga diperoleh posisi Kuadran I dan strategi SO.

Strategi SO kemudian diterjemahkan ke dalam diferensiasi produk, inovasi menu, pemasaran digital, peningkatan *customer experience*, standarisasi operasional, pengendalian persediaan, penguatan SDM, dan pengendalian keuangan. Analisis finansial menunjukkan prospek positif berdasarkan asumsi perencanaan, tetapi hasil tersebut tetap memerlukan validasi terhadap perubahan penjualan dan biaya.

Dengan demikian, kontribusi utama penelitian ini bukan sekadar menyatakan bahwa Roda Berkah Dimsum & Sushi “layak dikembangkan”, tetapi menunjukkan bagaimana keputusan pengembangan dapat dibangun secara terpadu melalui alur kebutuhan pelanggan → potensi pasar → model bisnis → lingkungan eksternal → persaingan → strategi → operasional → finansial → validasi dan pengendalian.

Kerangka tersebut menghasilkan rekomendasi bahwa pengembangan usaha sebaiknya dilakukan secara bertahap dan terukur, dengan prioritas pada validasi pasar, diferensiasi produk, penguatan pemasaran digital, standarisasi operasional, pengendalian biaya, dan evaluasi kinerja finansial secara berkala.

Sintesis Pengembangan Bisnis

Penelitian ini menunjukkan bahwa Roda Berkah Dimsum & Sushi Lembang memiliki prospek pengembangan bisnis yang positif berdasarkan integrasi analisis potensi pasar, model bisnis, lingkungan eksternal, persaingan, operasional, dan finansial. Analisis internal dan eksternal menempatkan usaha pada Kuadran I SWOT sehingga strategi *Strength–Opportunity* (SO) menjadi arah pengembangan utama melalui diferensiasi produk, inovasi menu, pemasaran digital, peningkatan pengalaman pelanggan, dan standarisasi operasional.

Estimasi TAM sebesar Rp38,86 miliar per tahun, SAM sebesar Rp7,77 miliar, dan SOM sebesar Rp388,5 juta menunjukkan adanya ruang pasar yang dapat mendukung pengembangan usaha. Namun, target penjualan tahun pertama sebesar Rp738 juta lebih tinggi daripada SOM berdasarkan asumsi penguasaan pasar 5%. Oleh karena itu, target tersebut perlu divalidasi secara bertahap melalui realisasi penjualan, perluasan kanal pemasaran, peningkatan pembelian ulang, dan evaluasi terhadap asumsi pasar.

Dari sisi finansial, proyeksi menghasilkan NPV sebesar Rp1.142.944.077 pada tingkat diskonto 12%, IRR sebesar 269,69%, PI sebesar 11,61, GPM sebesar 65,20%, dan *Payback Period* sebesar 0,38

tahun. Hasil tersebut menunjukkan kelayakan finansial berdasarkan asumsi perencanaan yang digunakan. Namun, hasil proyeksi tidak dapat dipandang sebagai jaminan kinerja aktual sehingga pengendalian biaya, pemantauan arus kas, dan pengujian sensitivitas tetap diperlukan.

Secara keseluruhan, strategi pengembangan yang paling relevan bagi Roda Berkah Dimsum & Sushi adalah pertumbuhan bertahap dan terukur melalui validasi pasar, diferensiasi produk, penguatan pemasaran digital, peningkatan pengalaman pelanggan, standardisasi operasional, pengendalian HPP dan biaya tenaga kerja, serta evaluasi kinerja finansial secara berkala.

SIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa Roda Berkah Dimsum & Sushi Lembang memiliki prospek pengembangan bisnis yang positif berdasarkan keterpaduan antara potensi pasar, model bisnis, kondisi lingkungan usaha, kemampuan operasional, dan proyeksi finansial. Analisis menunjukkan adanya peluang pasar yang cukup besar, sedangkan posisi strategis usaha berada pada Kuadran I sehingga strategi *Strength-Opportunity* dapat diarahkan pada diferensiasi produk, inovasi menu, pemasaran digital, peningkatan pengalaman pelanggan, dan standardisasi operasional.

Dari sisi pasar, estimasi TAM sebesar Rp38,86 miliar, SAM sebesar Rp7,77 miliar, dan SOM sebesar Rp388,5 juta menunjukkan adanya peluang pengembangan. Namun, target penjualan tahun pertama sebesar Rp738 juta berada di atas estimasi SOM berdasarkan asumsi penguasaan pasar 5%. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa target penjualan perlu divalidasi secara bertahap melalui realisasi penjualan, perluasan kanal pemasaran, peningkatan pembelian ulang, dan evaluasi kembali terhadap asumsi pasar. Dari sisi finansial, hasil proyeksi menunjukkan NPV positif, IRR di atas tingkat diskonto, PI lebih besar dari satu, GPM positif, dan periode pengembalian investasi yang relatif singkat sehingga rencana pengembangan dinilai layak berdasarkan asumsi finansial yang digunakan.

Bagi pemilik dan pengelola Roda Berkah Dimsum & Sushi Lembang, pengembangan usaha disarankan dilakukan secara bertahap dengan memprioritaskan validasi pasar, diferensiasi produk, pemasaran digital, standardisasi produksi dan pelayanan, pengendalian HPP serta biaya tenaga kerja, dan pemantauan arus kas secara berkala. Bagi pengembangan penelitian selanjutnya, analisis dapat diperkuat dengan data penjualan aktual dan *sensitivity analysis* untuk menguji ketahanan strategi terhadap perubahan volume penjualan, harga bahan baku, biaya tenaga kerja, dan biaya operasional.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, R. (2020). Importance and contents of business plan: A case-based approach. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 20(2), 164–176. <https://doi.org/10.25124/jmi.v20i2.3204>
- Ahmad Kholik, A., & Rahmi, D. (2023). Strategi pengembangan UMKM makanan dan minuman di

- Kelurahan Tamansari Kota Bandung. *Jurnal Riset Ilmu Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 133–142. <https://doi.org/10.29313/jrieb.v3i2.2796>
- Asmaraningtyas, L. W., Rahmawati, I. D., & Fitriyah, H. (2024). Green business innovation: Sustainable business model development through integration of *Business Model Canvas*, *Design Thinking*, and Islamic business ethics. *Golden Ratio of Marketing and Applied Psychology of Business*, 4(1), 57–74. <https://doi.org/10.52970/grmapb.v4i1.337>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. K&S Ranch.
- Budi Harto, Panji Pramuditha, Arief Yanto Rukmana, Harnavela Sofyan, Hana Rengganawati, Andina Dwijayanti, & Teti Sumarni. (2023). Strategi social media marketing melalui dukungan teknologi informasi dalam kajian kualitatif pada UMKM Kota Bandung. *KOMVERSAL*, 5(2), 244–261. <https://doi.org/10.38204/komversal.v5i2.1499>
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2–3), 354–363. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>
- Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2020). Horngren's cost accounting: A *managerial emphasis* (17th ed.). Pearson.
- Dorst, K. (2011). The core of “*Design Thinking*” and its application. *Design Studies*, 32(6), 521–532. <https://doi.org/10.1016/j.destud.2011.07.006>
- Dvorsky, J., Belas, J., Gavurova, B., & Brabenec, T. (2021). Business risk management in the context of small and medium-sized enterprises. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 34(1), 1690–1708. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1844588>
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2015). *Principles of managerial finance* (14th ed.). Pearson.
- Hanggari Citra Rini, T., Effendi, M. I., & Suprpto, H. (2021). Pengaruh lingkungan eksternal dan lingkungan internal terhadap kinerja UKM melalui keunggulan bersaing pada UKM di Kota Sorong. *Jurnal Administrasi Bisnis* (JABis), 19(1), 40–48. <https://doi.org/10.31315/jurnaladmbisnis.v19i1.10557>
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2023). *Operations management: Sustainability and supply chain management* (14th ed.). Pearson.
- Mulyono, H., & Rolando, B. (2024). Savoring the success: Cultivating innovation and creativity for Indonesian culinary MSMEs growth. *Economics and Business Journal (ECBIS)*, 2(4). <https://doi.org/10.47353/ecbis.v2i4.142>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.
- Ridwan, S., Syah, T. Y. R., Kustiawan, U., & Nofierni, N. (2025). Financial planning and investment feasibility analysis based on five-year projections using ROI, NPV, IRR, and financial ratios. *Journal La Bisecoman*, 6(2), 489–506. <https://doi.org/10.37899/journallabisecoman.v6i2.1970>
- Rösch, N., Tiberius, V., & Kraus, S. (2023). *Design Thinking for innovation: Context factors, process,*

- and outcomes. *European Journal of Innovation Management*, 26(7), 160–176. <https://doi.org/10.1108/EJIM-03-2022-0164>
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., Jaffe, J., & Jordan, B. D. (2022). *Corporate finance* (13th ed.). McGraw-Hill.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791611>
- Sipos, N., Rideg, A., Al Najjar, A. S., & Lukovszki, L. (2025). Resource-based view of marketing innovation in SMEs: A multi-country empirical analysis based on the global competitiveness project. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14, 94. <https://doi.org/10.1186/s13731-025-00573-x>
- Slack, N., Brandon-Jones, A., & Burgess, N. (2022). *Operations management* (10th ed.). Pearson.
- Soomro, R. B., Memon, S. G., & Soomro, M. (2025). Impact of entrepreneurial knowledge, skills, and competencies on MSME performance: An evidence from a developing country. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 19(1), 42–72. <https://doi.org/10.1108/APJIE-04-2023-0071>
- Srimulyani, V. A., Hermanto, Y. B., Rustiyaningsih, S., & Waloyo, L. A. S. (2023). Internal factors of entrepreneurial and business performance of small and medium enterprises (SMEs) in East Java, Indonesia. *Heliyon*, 9(11), e21637. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21637>
- Tambunan, T. (2019). Recent evidence of the development of micro, small and medium enterprises in Indonesia. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9, 18. <https://doi.org/10.1186/s40497-018-0140-4>
- Welter, C., Scrimshire, A., Tolonen, D., & Obrimah, E. (2021). The road to entrepreneurial success: Business plans, lean startup, or both? *New England Journal of Entrepreneurship*, 24(1), 21–42. <https://doi.org/10.1108/NEJE-08-2020-0031>
- Wu, Y., & Li, Z. (2024). Digital transformation, entrepreneurship, and disruptive innovation: Evidence of corporate digitalization in China from 2010 to 2021. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11, 111. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02378-3>
- Yaqub, M. Z., & Alsabban, A. (2023). Industry-4.0-enabled digital transformation: *Prospects, instruments, challenges, and implications for business strategies*. *Sustainability*, 15(11), 8553. <https://doi.org/10.3390/su15118553>
- Yüksel, İ. (2012). Developing a multi-criteria decision making model for *PESTEL* analysis. *International Journal of Business and Management*, 7(24), 52–66. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n24p52>
- Zuriana, K. Z., Rizky, M. C., Nabila, S., Ginting, S. A. Br., & Arief, Y. B. (2025). Strategies of micro, small, and medium enterprises in traditional culinary innovation in the 4.0 era. *Indonesian Journal of Innovation Studies*, 26(3). <https://doi.org/10.21070/ijins.v26i3.1445>