

---

## Strategi Mempertahankan Keberlanjutan Usaha pada Bisnis Bakpia Djava

Trisari Anggi Wahyuni<sup>1</sup>, Puput Permata Sari<sup>2</sup>, Vidhy Septiawan<sup>3</sup>, Dea Rahma Khoirunnisa<sup>4</sup>,  
Nayla Salsabilla<sup>5</sup>, Athaya Zakiah Diaz Mawaddah<sup>6</sup>, Farij Ibadil Maula<sup>7</sup>, Ady Pratama Sanjaya<sup>8</sup>

<sup>1-7</sup> Universitas Negeri Surabaya; Indonesia

<sup>8</sup> Bakpia Djava; Indonesia

Correspondence e-mail\*, [trisarianggiwahyuni@gmail.com](mailto:trisarianggiwahyuni@gmail.com)

Submitted:2026/06/03

Revised: 2026/06/15;

Accepted: 2026/06/16; Published: 2026/06/29

---

### Abstract

The food and beverage (F&B) industry in Indonesia is experiencing rapid growth, intensifying competition and demanding effective business strategies for sustainability. This study aims to analyze the factors supporting the business success of Bakpia Djava in maintaining its business existence from the perspectives of an operational manager and consumers. A qualitative phenomenological approach was employed, with data collected through in-depth interviews, direct observation, and documentation. Informants were selected using purposive sampling, consisting of an operational manager and six consumers. Data were analyzed using the Miles, Huberman, and Saldana interactive model. The findings reveal that Bakpia Djava's business success is sustained through a combination of consistent product quality, layered quality control systems, service excellence guided by the "Queen and King" philosophy, digital marketing innovation integrated with traditional production methods, and strong brand equity built through strategic legitimacy events and international recognition. Consumer perceptions confirm high satisfaction across product taste, packaging, price fairness, and service quality, which collectively drive repurchase intentions and word-of-mouth promotion. These results align with Resource-Based View theory, demonstrating that unique, inimitable organizational capabilities constitute the foundation of sustainable competitive advantage in the traditional culinary industry.

---

### Keywords

Business Success, Competitive Advantage, Business Innovation, Business Existence, F&B Industry



© 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY SA) license, <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>.

---

## PENDAHULUAN

Perkembangan industri makanan dan minuman (*food and beverage*/F&B) di Indonesia menunjukkan pertumbuhan yang pesat seiring dengan meningkatnya kebutuhan dan perubahan preferensi konsumen. Kondisi tersebut menyebabkan persaingan bisnis menjadi semakin kompetitif sehingga pelaku usaha dituntut untuk memiliki strategi yang tepat agar mampu mempertahankan keberlangsungan usahanya. Keberhasilan bisnis tidak hanya dapat diukur dari kemampuan memperoleh keuntungan, tetapi juga dari kemampuan usaha untuk mempertahankan eksistensi, beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis, serta menciptakan nilai tambah yang

berkelanjutan bagi pelanggan (Rahmawati & Setiawan, 2024). Keberlangsungan usaha, khususnya pada industri kuliner tradisional, bergantung pada kemampuan perusahaan mengelola sumber daya internal sekaligus merespons perubahan preferensi pasar.

Keberhasilan usaha dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari individu pelaku usaha maupun lingkungan bisnis. Hasil studi literatur yang dilakukan oleh Erawati et al. (2024) menunjukkan bahwa keberhasilan UMKM dipengaruhi oleh kemampuan manajerial, kualitas sumber daya manusia, inovasi, strategi pemasaran, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan pasar. Kajian tersebut memberikan pemetaan yang luas mengenai determinan keberhasilan UMKM, tetapi belum menjelaskan bagaimana faktor-faktor tersebut berinteraksi dalam praktik pengelolaan satu usaha kuliner tradisional tertentu dan kemudian dipersepsikan oleh konsumennya. Welhelmina et al. (2023) menjelaskan bahwa pola pikir kewirausahaan (*entrepreneurial mindset*) memiliki hubungan yang erat dengan keberhasilan bisnis karena mampu mendorong kreativitas, pengambilan keputusan, dan ketahanan usaha dalam menghadapi tantangan. Fokus pada karakteristik kewirausahaan tersebut penting, tetapi belum sepenuhnya menjelaskan peran sumber daya dan kapabilitas organisasi sebagai basis keberlangsungan usaha.

Di tengah persaingan yang semakin ketat, inovasi menjadi salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan bisnis. Susilowati et al. (2024) menyatakan bahwa kreativitas dan inovasi merupakan fondasi penting dalam pengembangan usaha karena dapat menghasilkan produk, proses, maupun layanan baru yang mampu meningkatkan daya saing perusahaan. Hoegh et al. (2024) selanjutnya menjelaskan bahwa inovasi produk dan proses menjadi kunci terciptanya keahlian bersaing pada usaha kuliner. Safitri et al. (2023) juga menemukan bahwa inovasi produk dan jaringan bisnis memiliki pengaruh positif terhadap keberhasilan usaha, terutama dalam menciptakan nilai tambah bagi konsumen dan memperluas pasar. Fokus penelitian tersebut lebih menempatkan inovasi sebagai faktor pendorong keberhasilan usaha. Masih diperlukan penjelasan mengenai bagaimana inovasi berinteraksi dengan kualitas produk, praktik operasional, pelayanan, reputasi, dan kemampuan adaptasi perusahaan dalam membentuk keberlangsungan usaha secara keseluruhan.

Keunggulan bersaing juga menjadi faktor penting dalam mempertahankan eksistensi usaha. Menurut Santoso (2022), keunggulan bersaing merupakan kemampuan perusahaan untuk menciptakan nilai yang lebih tinggi dibandingkan pesaing sehingga mampu mempertahankan posisi di pasar. Perspektif *Resource-Based View* (RBV) menjelaskan bahwa keunggulan bersaing dapat diperoleh melalui sumber daya dan kapabilitas yang bernilai, langka, sulit ditiru, serta

mampu dikelola secara efektif oleh organisasi. Penelitian Bersaing et al. (2023) menunjukkan bahwa kombinasi sumber daya dan kapabilitas perusahaan dapat menciptakan *sustainable competitive advantage* yang mendukung keberlangsungan usaha dalam jangka panjang. Dalam usaha kuliner tradisional, masih diperlukan kajian yang menunjukkan secara konkret bagaimana sumber daya tersebut diwujudkan dalam praktik operasional dan bagaimana nilai yang dihasilkan dari sumber daya tersebut dikenali oleh konsumen.

Atas dasar itu, RBV dalam penelitian ini tidak hanya ditempatkan sebagai landasan konseptual mengenai keunggulan bersaing, tetapi digunakan sebagai perspektif analitis untuk membaca sumber daya dan kapabilitas yang mendukung keberhasilan Bakpia Djawa. Perspektif tersebut digunakan untuk menginterpretasikan bagaimana kemampuan pengendalian kualitas, pelayanan kepada konsumen, praktik produksi, inovasi, reputasi usaha, dan kemampuan pemanfaatan teknologi dapat menjadi sumber keunggulan yang bernilai bagi perusahaan dan sulit digantikan oleh pesaing. Dengan penggunaan RBV secara analitis, penelitian tidak berhenti pada identifikasi faktor keberhasilan, tetapi berupaya menjelaskan mengapa faktor-faktor tertentu dapat berkembang menjadi kapabilitas strategis yang mendukung eksistensi usaha dalam jangka panjang.

Perkembangan teknologi turut mendorong perubahan strategi bisnis pada sektor F&B. Marpaung et al. (2023) menjelaskan bahwa transformasi digital berperan dalam mendorong inovasi model bisnis sehingga perusahaan mampu beradaptasi dengan perubahan kebutuhan konsumen dan dinamika pasar. Rolando (2025) menemukan bahwa inovasi memiliki kontribusi signifikan terhadap ketahanan bisnis karena membantu perusahaan menciptakan peluang baru sekaligus menghadapi berbagai tantangan dalam lingkungan bisnis yang dinamis. Kajian mengenai transformasi digital dan ketahanan bisnis tersebut belum secara spesifik menjelaskan bagaimana perusahaan kuliner tradisional mengombinasikan adopsi teknologi dengan pemeliharaan karakteristik produk tradisional. Persoalan ini menjadi penting karena digitalisasi pada usaha kuliner tradisional tidak selalu berarti menggantikan praktik lama, melainkan dapat berlangsung bersamaan dengan upaya mempertahankan autentisitas produk sebagai sumber diferensiasi.

Kondisi tersebut relevan dengan industri bakpia sebagai salah satu produk kuliner khas Yogyakarta. Meningkatnya jumlah produsen bakpia menuntut setiap pelaku usaha untuk memiliki keunikan dan strategi yang mampu menarik sekaligus mempertahankan konsumen. Wachyuni et al. (2025) menunjukkan bahwa Generasi Z cenderung lebih tertal pada produk bakpia yang mengalami modifikasi dan inovasi dibandingkan produk tradisional. Temuan tersebut

memperlihatkan pentingnya inovasi dalam menyesuaikan produk dengan perubahan preferensi konsumen. Fokus pada persepsi konsumen terhadap inovasi produk belum menjelaskan proses internal perusahaan yang memungkinkan suatu usaha bakpia mempertahankan kualitas, membangun reputasi, mengembangkan pelayanan, mengadopsi pemasaran digital, serta tetap menjaga identitas tradisionalnya secara simultan.

Salah satu usaha yang menghadapi dinamika tersebut adalah Bakpia Djawa. Keberhasilan Bakpia Djawa dalam mempertahankan eksistensi usaha di tengah kompetisi industri bakpia menarik untuk dikaji karena keberlanjutan bisnis pada konteks ini tidak hanya berkaitan dengan inovasi produk, tetapi juga dengan bagaimana perusahaan mengelola kualitas, pelayanan, reputasi, praktik produksi, pemasaran, dan hubungan dengan konsumen. Bakpia Djawa menyediakan konteks empiris yang relevan untuk memahami bagaimana sumber daya dan kapabilitas internal diterjemahkan menjadi nilai yang dirasakan pelanggan dan pada akhirnya mendukung keberlangsungan usaha.

Berdasarkan pemetaan penelitian terdahulu tersebut, terdapat kesenjangan yang lebih spesifik. Erawati et al. (2024) memetakan beragam faktor keberhasilan UMKM tetapi belum menjelaskan interaksi faktor tersebut dalam satu konteks usaha secara mendalam; Welhelmina et al. (2023) menekankan *entrepreneurial mindset* sebagai faktor individual; Susilowati et al. (2024), Hoegh et al. (2024), dan Safitri et al. (2023) lebih menempatkan inovasi sebagai pendorong pengembangan maupun keberhasilan usaha; Santoso (2022) dan Bersaing et al. (2023) menegaskan pentingnya keunggulan bersaing serta sumber daya perusahaan; sementara Marpaung et al. (2023) dan Rolando (2025) menitikberatkan transformasi digital, inovasi, dan ketahanan bisnis. Dalam bakpia, Wachyuni et al. (2025) telah memperlihatkan perubahan preferensi konsumen terhadap produk yang inovatif, tetapi kajian tersebut terutama berangkat dari sisi konsumen. Keterbatasan utama literatur bukan semata-mata karena setiap aspek dikaji secara terpisah, melainkan karena masih terbatas penelitian yang menghubungkan praktik pengelolaan sumber daya internal perusahaan dengan nilai yang dipersepsikan konsumen untuk menjelaskan keberlanjutan usaha kuliner tradisional.

Penelitian ini mengisi kesenjangan tersebut dengan mengintegrasikan dua tingkat perspektif, yaitu perspektif internal perusahaan melalui manajer operasional dan perspektif eksternal melalui enam konsumen Bakpia Djawa. Kebaruan penelitian terletak pada upaya menjelaskan keberhasilan dan eksistensi usaha bukan hanya sebagai konsekuensi inovasi atau pemasaran secara terpisah, tetapi sebagai hasil konfigurasi sumber daya dan kapabilitas yang mencakup kualitas produk,

pengendalian operasional, pelayanan, inovasi, reputasi, serta adaptasi digital, yang kemudian dikonfirmasi melalui pengalaman dan penilaian konsumen. Kontribusi penelitian ini terhadap kajian keberlanjutan usaha kuliner tradisional adalah memberikan penjelasan mengenai keterhubungan antara kapabilitas internal perusahaan dan pembentukan nilai pelanggan sebagai dasar terciptanya keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Untuk memperoleh pemahaman tersebut, penelitian menggunakan pendekatan kualitatif fenomenologi karena fokus penelitian diarahkan pada pengalaman, persepsi, dan pemaknaan para informan terhadap praktik bisnis Bakpia Djawa. Pendekatan ini memungkinkan pengalaman manajer operasional dalam menjalankan dan mempertahankan kualitas bisnis dibaca bersamaan dengan pengalaman konsumen dalam menilai kualitas produk, harga, pelayanan, serta nilai yang mereka peroleh. Data dari kedua perspektif tersebut selanjutnya diinterpretasikan dengan RBV untuk mengidentifikasi sumber daya dan kapabilitas yang berkontribusi terhadap keunggulan bersaing dan keberlanjutan usaha. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan memahami faktor-faktor yang mendukung keberhasilan bisnis Bakpia Djawa dalam mempertahankan eksistensi usahanya berdasarkan perspektif manajer operasional dan enam konsumen, sekaligus menjelaskan bagaimana sumber daya dan kapabilitas tersebut membentuk keunggulan bersaing dalam konteks industri kuliner tradisional.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain fenomenologi deskriptif (Nasir et al., 2023). Pendekatan ini dipilih untuk memahami pengalaman dan pemaknaan informan mengenai faktor-faktor yang mendukung keberhasilan Bakpia Djawa dalam mempertahankan eksistensi usahanya di tengah persaingan industri makanan dan minuman (*food and beverage/F&B*). Fenomenologi digunakan tidak hanya untuk mengidentifikasi faktor keberhasilan bisnis, tetapi juga untuk memahami bagaimana praktik pengelolaan kualitas, pelayanan, inovasi, pemasaran, dan adaptasi bisnis dialami serta dipersepsikan oleh pihak internal perusahaan dan konsumen.

Penelitian dilaksanakan di Bakpia Djawa, Yogyakarta, dengan pengumpulan data pada Juni 2026. Informan dipilih menggunakan *purposive sampling* dan berjumlah tujuh orang, terdiri atas satu manajer operasional dan enam konsumen. Manajer operasional dipilih karena memiliki keterlibatan langsung dan pengetahuan mengenai pengelolaan operasional, pengendalian kualitas, pelayanan, inovasi, dan strategi mempertahankan usaha. Konsumen dipilih berdasarkan pengalaman mereka

membeli dan menilai produk maupun pelayanan Bakpia Djawa. Komposisi tersebut digunakan untuk memperoleh dua perspektif yang saling melengkapi, yaitu perspektif internal perusahaan dan perspektif pengguna produk. Kecukupan informan ditentukan berdasarkan kedalaman dan ketercukupan informasi terhadap tema penelitian, bukan berdasarkan representasi statistik.

Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) semi-terstruktur, observasi langsung, dan dokumentasi. Wawancara dengan manajer operasional diarahkan pada strategi mempertahankan eksistensi usaha, pengendalian kualitas, inovasi, pelayanan, pemasaran, dan pemanfaatan teknologi digital, sedangkan wawancara konsumen berfokus pada pengalaman terhadap kualitas produk, harga, kemasan, pelayanan, kepuasan, dan kecenderungan pembelian ulang. Observasi dilakukan terhadap aktivitas pelayanan, proses produksi, kondisi toko, serta interaksi antara karyawan dan pelanggan. Dokumentasi berupa foto, arsip, dan informasi terkait perusahaan digunakan untuk melengkapi dan memeriksa data hasil wawancara dan observasi. Peneliti bertindak sebagai *human instrument* dengan pedoman wawancara dan lembar observasi sebagai instrumen pendukung.

Analisis data dilakukan secara interaktif dengan mengacu pada model Miles, Huberman, dan Saldaña melalui kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan, yang dipadukan dengan prinsip analisis fenomenologis. Hasil wawancara dibaca secara menyeluruh dan berulang untuk mengidentifikasi pernyataan penting mengenai pengalaman informan. Pernyataan tersebut kemudian dikelompokkan menjadi unit-unit makna, dikodekan, dan dikembangkan menjadi tema-tema seperti pengendalian kualitas, pelayanan, inovasi, transformasi digital, kualitas produk, harga, dan kepuasan konsumen. Tema dari perspektif manajer dan konsumen selanjutnya dibandingkan untuk memperoleh pemahaman mengenai makna dan pola pengalaman yang mendukung keberlangsungan Bakpia Djawa. Pada tahap interpretasi, perspektif *Resource-Based View* (RBV) digunakan untuk menjelaskan bagaimana sumber daya dan kapabilitas yang ditemukan dapat membentuk nilai dan keunggulan bersaing perusahaan.

Keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan keterangan manajer operasional dengan pengalaman enam konsumen serta membandingkan informasi antarkonsumen untuk melihat konsistensi maupun variasi temuan. Triangulasi teknik dilakukan dengan memeriksa kesesuaian informasi hasil wawancara dengan hasil observasi dan dokumentasi. Sebagai contoh, informasi mengenai pelayanan dibandingkan dengan pengamatan terhadap interaksi karyawan dan pelanggan, sedangkan informasi mengenai aktivitas operasional dan kualitas produk diperiksa dengan kondisi

yang diamati serta dokumentasi yang tersedia. Perbandingan tersebut digunakan untuk memperkuat kredibilitas tema sebelum penarikan kesimpulan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **A. Proses Pengumpulan Data**

Penelitian ini dilaksanakan di Bakpia Djava Yogyakarta pada Juni 2026 sebagai salah satu usaha yang bergerak dalam industri makanan dan minuman (*food and beverage/F&B*). Data diperoleh melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*), observasi langsung, dan dokumentasi. Informan penelitian berjumlah tujuh orang yang terdiri atas satu manajer operasional dan enam konsumen yang memiliki pengalaman membeli produk Bakpia Djava. Pemilihan informan dilakukan secara *purposive* berdasarkan keterlibatan dan pengalaman mereka terhadap fenomena yang diteliti. Manajer operasional memberikan informasi mengenai pengelolaan usaha, pengendalian kualitas, inovasi, pelayanan, dan strategi adaptasi perusahaan, sedangkan konsumen memberikan pengalaman mengenai kualitas produk, harga, kemasan, pelayanan, serta pengalaman pembelian.

Observasi dilakukan terhadap aktivitas pelayanan, proses produksi, kondisi toko, serta interaksi antara karyawan dengan pelanggan. Data wawancara, observasi, dan dokumentasi selanjutnya dibandingkan untuk menemukan konsistensi maupun variasi informasi. Analisis fenomenologis menghasilkan sejumlah tema yang menggambarkan pengalaman informan mengenai keberhasilan Bakpia Djava, yaitu pembentukan identitas dan reputasi usaha, pengendalian kualitas, kombinasi antara praktik tradisional dan inovasi, kualitas serta nilai produk yang dirasakan konsumen, dan pengalaman pelayanan. Tema tersebut digunakan untuk memperoleh makna mengenai bagaimana kapabilitas internal perusahaan berhubungan dengan pengalaman konsumen dalam konteks keberlangsungan usaha.

### **B. Hasil Penelitian Perspektif Manajer**

#### **1. Strategi Mempertahankan Eksistensi Usaha**

Hasil wawancara dengan manajer operasional menunjukkan bahwa eksistensi Bakpia Djava dipahami sebagai sesuatu yang dibangun melalui proses pengelolaan usaha secara konsisten sejak awal perkembangan perusahaan. Manajer menjelaskan bahwa di tengah banyaknya produsen bakpia di Yogyakarta, perusahaan berupaya membangun identitas yang membedakan Bakpia Djava dari pelaku usaha lain. Upaya tersebut tidak hanya dilakukan melalui produk, tetapi juga melalui

kegiatan yang memperkuat pengenalan merek, antara lain pemecahan Rekor MURI serta pemanfaatan momentum kunjungan tokoh nasional maupun internasional.

Bagi manajemen, kegiatan tersebut memiliki makna sebagai bagian dari pembentukan reputasi dan kredibilitas perusahaan. Pengalaman tersebut memperlihatkan bahwa eksistensi usaha tidak hanya dimaknai sebagai kemampuan untuk tetap beroperasi, tetapi juga sebagai kemampuan mempertahankan posisi dan identitas di dalam ingatan konsumen. Temuan ini memiliki keterkaitan dengan Nisa dan Lenci (2025), yang menunjukkan bahwa produk bakpia memiliki posisi penting sebagai bagian dari identitas kuliner tradisional Yogyakarta. Penelitian ini tidak menafsirkan kegiatan reputasional tersebut sebagai penyebab langsung peningkatan kepercayaan masyarakat. Data lebih tepat menunjukkan bahwa manajemen memandang reputasi sebagai salah satu sumber yang mendukung pengenalan dan kredibilitas Bakpia Djawa.

Dari sudut pandang *Resource-Based View* (RBV), reputasi tersebut dapat dipahami sebagai sumber daya tidak berwujud (*intangible resource*) yang terbentuk melalui akumulasi pengalaman dan perjalanan usaha. Reputasi berbeda dengan sumber daya fisik karena tidak dapat dibangun atau direplikasi secara instan oleh pesaing. Hal ini relevan dengan Santoso (2022) yang menjelaskan bahwa keunggulan bersaing muncul ketika perusahaan mampu menciptakan nilai dan karakteristik yang membedakannya dari kompetitor. Identitas dan reputasi Bakpia Djawa dapat dipahami sebagai bagian dari konfigurasi sumber daya yang mendukung keberlangsungan perusahaan.

## 2. Manajemen Operasional dan Pengendalian Kualitas

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Bakpia Djawa menerapkan pengendalian kualitas secara berlapis pada proses produksinya. Berdasarkan keterangan manajer operasional, setiap bagian produksi memiliki *leader* yang bertanggung jawab mengawasi pekerjaan pada masing-masing tahapan, mulai dari pembuatan kulit, pengolahan isian, hingga proses pemanggangan. Selain pengawasan pada tingkat bagian, pemilik usaha juga melakukan inspeksi langsung tanpa jadwal tertentu. Pola tersebut menunjukkan bahwa pengendalian kualitas tidak hanya ditempatkan pada pemeriksaan produk akhir, melainkan dilakukan selama proses produksi berlangsung.

Pengalaman manajer menunjukkan bahwa kualitas dimaknai sebagai tanggung jawab yang harus dijaga secara berkesinambungan. Pembagian tanggung jawab melalui *leader*, pengawasan pada setiap tahapan produksi, dan evaluasi terhadap aktivitas operasional membentuk suatu rutinitas yang diarahkan pada konsistensi produk. Hasil observasi terhadap kegiatan operasional memberikan konteks terhadap keterangan tersebut dengan memperlihatkan adanya pembagian proses produksi dan pengawasan aktivitas usaha. Pola ini berkaitan dengan fungsi *controlling* dalam

manajemen sebagaimana dijelaskan Mutammam dan Wihdiastuti (2026). Temuan ini juga sejalan dengan Erawati et al. (2024) yang menempatkan kemampuan manajerial sebagai salah satu unsur penting dalam keberhasilan usaha.

Dalam perspektif RBV, sumber keunggulan pada aspek tersebut tidak semata-mata terletak pada keberadaan prosedur pengawasan, karena prosedur formal relatif dapat ditiru. Nilai strategis justru muncul dari kemampuan organisasi melaksanakan pengawasan secara konsisten melalui koordinasi antarkaryawan, pemimpin bagian, manajer, serta keterlibatan pemilik. Rutinitas tersebut dapat berkembang menjadi *organizational capability* karena terbentuk melalui pengetahuan, pengalaman, koordinasi, dan kebiasaan organisasi. Hal ini relevan dengan Haryono dan Marniyati (2017) mengenai pentingnya kualitas dalam pembentukan kinerja dan keunggulan usaha serta Rahmawati dan Setiawan (2024) mengenai kemampuan pengelolaan sebagai faktor yang mendukung keberhasilan bisnis.

### 3. Inovasi dan Transformasi Digital

Hasil penelitian menunjukkan bahwa inovasi di Bakpia Djawa dijalankan melalui kombinasi antara metode tradisional dan pemanfaatan teknologi modern. Berdasarkan pengalaman manajer operasional, penggunaan mesin diterapkan pada proses tertentu yang membutuhkan efisiensi, sedangkan proses pembentukan bakpia tetap dilakukan secara manual. Pilihan tersebut dilakukan untuk mempertahankan karakteristik produk yang telah menjadi bagian dari identitas Bakpia Djawa. Modernisasi tidak dilakukan dengan menggantikan seluruh praktik tradisional, tetapi melalui pemilihan bagian proses yang dipandang dapat memperoleh manfaat dari teknologi.

Pada aspek pemasaran, perusahaan telah memanfaatkan media sosial dan layanan penjualan daring. Bagi manajemen, pemanfaatan media digital memberikan sarana untuk menyesuaikan kegiatan pemasaran dengan perkembangan perilaku konsumen. Temuan ini menunjukkan bahwa transformasi digital pada Bakpia Djawa berlangsung bersamaan dengan upaya mempertahankan karakteristik tradisional produk. Secara fenomenologis, makna utama pengalaman tersebut adalah bahwa inovasi tidak dipahami sebagai meninggalkan tradisi, melainkan sebagai proses mencari keseimbangan antara kebutuhan untuk berubah dan kebutuhan mempertahankan identitas.

Temuan tersebut sejalan dengan Susilowati et al. (2024) yang menempatkan kreativitas dan inovasi sebagai fondasi pengembangan bisnis, serta Hoegh et al. (2024) yang menunjukkan peran inovasi produk dan proses dalam pembentukan keunggulan pada usaha kuliner. Safitri et al. (2023) juga menunjukkan bahwa inovasi produk dan jaringan bisnis memiliki peranan dalam menciptakan

nilai dan memperluas jangkauan usaha. Marpaung et al. (2023) menjelaskan bahwa transformasi digital memungkinkan perusahaan mengembangkan model bisnis yang lebih adaptif, sedangkan Rolando (2025) menempatkan inovasi sebagai salah satu unsur yang berkontribusi terhadap ketahanan bisnis.

Dari perspektif RBV, penggunaan teknologi digital sendiri belum tentu menjadi sumber keunggulan berkelanjutan karena teknologi serupa relatif dapat digunakan oleh pesaing. Nilai strategis justru terletak pada cara Bakpia Djawa mengombinasikan teknologi dengan pengetahuan produksi, praktik tradisional, identitas usaha, dan pengalaman organisasi. Pola tersebut relevan dengan Eravia dan Samsir (2025) yang menempatkan integrasi antara sumber daya internal dan kemampuan pemasaran digital sebagai bagian penting dalam penguatan daya saing UMKM.

### **C. Hasil Penelitian Perspektif Pembeli**

#### **1. Persepsi Konsumen terhadap Kualitas Produk**

Hasil wawancara terhadap enam konsumen menunjukkan bahwa pengalaman terhadap kualitas produk menjadi salah satu tema yang paling menonjol. Konsumen pada umumnya menggambarkan Bakpia Djawa melalui cita rasa yang khas, tekstur yang lembut, bahan yang dinilai berkualitas, serta kemasan yang menarik dan praktis. Konsumen juga menilai tersedianya berbagai varian rasa memberikan pilihan yang dapat disesuaikan dengan preferensi masing-masing. Pengalaman tersebut menunjukkan bahwa kualitas tidak hanya menjadi perhatian internal perusahaan, tetapi juga menjadi aspek yang secara nyata digunakan konsumen ketika memaknai produk Bakpia Djawa.

Temuan dari konsumen memberikan perspektif eksternal terhadap praktik pengendalian kualitas yang dijelaskan oleh manajer operasional. Terdapat titik temu antara perhatian perusahaan terhadap konsistensi produksi dan pengalaman kualitas yang dirasakan oleh konsumen. Penelitian ini tidak mengartikan hubungan tersebut sebagai bukti kausal bahwa sistem pengawasan secara langsung menyebabkan penilaian positif konsumen. Data menunjukkan adanya kesesuaian antara praktik pengelolaan kualitas dari perspektif perusahaan dengan pengalaman kualitas dari perspektif konsumen.

Dalam perspektif RBV, hal ini penting karena sumber daya perusahaan memperoleh nilai strategis ketika mampu diterjemahkan menjadi manfaat yang dirasakan pelanggan. Kualitas produk dengan demikian tidak hanya diposisikan sebagai karakteristik fisik, tetapi sebagai hasil dari konfigurasi bahan, pengetahuan produksi, pengawasan, dan rutinitas organisasi. Temuan ini

berkaitan dengan Hoegh et al. (2024), Safitri et al. (2023), dan Erawati et al. (2024) yang masing-masing menempatkan kualitas, inovasi, serta kemampuan internal organisasi sebagai elemen penting dalam keberhasilan usaha.

## 2. Persepsi Konsumen terhadap Harga

Hasil wawancara menunjukkan bahwa konsumen menilai harga Bakpia Djava dengan mempertimbangkan kualitas produk yang mereka peroleh. Keberadaan kategori produk reguler dan premium memberikan alternatif kepada konsumen dalam memilih produk sesuai kebutuhan dan kemampuan pembelian. Sebagian konsumen memandang harga yang dibayarkan relatif sepadan dengan cita rasa, bahan, dan kemasan produk yang mereka terima.

Temuan tersebut tidak ditafsirkan sebagai bukti bahwa harga tertentu secara langsung menghasilkan kepuasan konsumen. Sebagai penelitian kualitatif, data lebih tepat menunjukkan bagaimana konsumen memaknai hubungan antara harga dan manfaat produk berdasarkan pengalaman pembelian mereka. Dalam pengalaman konsumen, penilaian terhadap harga tidak berdiri sendiri, tetapi muncul bersamaan dengan penilaian terhadap rasa, kualitas bahan, kemasan, dan keseluruhan pengalaman produk.

Interpretasi tersebut berkaitan dengan pembahasan Wijaya (2024) mengenai keberhasilan bisnis yang juga ditentukan oleh kemampuan menciptakan nilai bagi pelanggan. Rahmawati dan Setiawan (2024) menempatkan kemampuan perusahaan menciptakan dan mempertahankan nilai sebagai salah satu bagian dari keberhasilan usaha. Pada konteks Bakpia Djava, nilai tersebut terlihat dalam cara konsumen membandingkan manfaat yang diperoleh dengan biaya yang dikeluarkan, bukan semata-mata melalui tingkat harga secara nominal.

## 3. Persepsi Konsumen terhadap Pelayanan

Pelayanan merupakan tema lain yang secara konsisten muncul dalam pengalaman konsumen. Hasil wawancara menunjukkan bahwa konsumen menilai karyawan ramah dalam menyambut pelanggan dan memberikan informasi mengenai produk. Konsumen juga memperoleh kesempatan mencoba *tester* sebelum menentukan produk yang dibeli. Proses transaksi pada kasir dinilai relatif cepat sehingga pengalaman pembelian tidak hanya terbentuk melalui produk yang diterima, tetapi juga melalui interaksi selama berada di lingkungan toko.

Hasil observasi terhadap aktivitas pelayanan dan interaksi karyawan dengan pelanggan memberikan dukungan kontekstual terhadap pengalaman yang disampaikan konsumen. Secara fenomenologis, pelayanan dimaknai bukan hanya sebagai penyelesaian transaksi, tetapi sebagai

pengalaman relasional yang terbentuk melalui keramahan, pemberian informasi, kesempatan mencoba produk, dan kemudahan transaksi. Pengalaman tersebut menyebabkan konsumen menempatkan kualitas pelayanan sebagai bagian dari keseluruhan penilaian mereka terhadap Bakpia Djawa.

Sejumlah konsumen juga menyampaikan kesediaan untuk melakukan pembelian kembali serta merekomendasikan Bakpia Djawa kepada orang lain. Temuan tersebut tidak ditafsirkan sebagai bukti bahwa pelayanan secara langsung menyebabkan loyalitas pelanggan, karena hubungan kausal tersebut tidak diuji dalam penelitian ini. Kesediaan membeli kembali dan merekomendasikan produk lebih tepat dibaca sebagai intensi perilaku yang muncul dalam narasi pengalaman konsumen. Interpretasi ini dapat ditempatkan bersama Itasari et al. (2020), yang menunjukkan adanya keterkaitan antara kualitas pelayanan, pengalaman positif konsumen, dan *word of mouth*, tanpa menjadikan hasil penelitian ini sebagai pengujian kausal terhadap hubungan antarvariabel tersebut.

Dari perspektif RBV, pelayanan dapat dipahami sebagai bagian dari kapabilitas relasional perusahaan. Produk fisik relatif lebih mudah direplikasi dibandingkan pola interaksi yang terbentuk melalui kompetensi karyawan, komunikasi, kebiasaan pelayanan, dan koordinasi organisasi. Pengalaman pelayanan dapat memperoleh nilai strategis ketika mampu dikelola secara konsisten dan menjadi bagian dari pengalaman pelanggan.

#### **4. Pembahasan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan Bakpia Djawa dalam mempertahankan eksistensi usaha tidak dapat dijelaskan melalui satu faktor tunggal. Temuan memperlihatkan adanya keterhubungan antara reputasi usaha, pengendalian kualitas, kualitas produk, pelayanan, inovasi, pemasaran digital, serta kemampuan perusahaan mempertahankan identitas tradisional. Hasil ini relevan dengan Haryono dan Marniyati (2017) yang menempatkan kualitas dan inovasi sebagai bagian penting dalam pembentukan kinerja bisnis. Rahmawati dan Setiawan (2024) serta Erawati et al. (2024) juga menunjukkan bahwa keberhasilan usaha berkaitan dengan kemampuan pengelolaan, strategi bisnis, kualitas sumber daya manusia, inovasi, pemasaran, dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan pasar. Temuan penelitian ini memperluas pandangan tersebut dengan memperlihatkan bahwa faktor-faktor tersebut dalam praktiknya beroperasi secara saling terkait.

Dari perspektif manajemen, sistem pengendalian kualitas secara berlapis menunjukkan

bahwa konsistensi produk didukung oleh mekanisme organisasi yang melibatkan pembagian tanggung jawab dan pengawasan pada setiap tahap produksi. Hal tersebut berkaitan dengan fungsi *controlling* sebagaimana dikemukakan Mutammam dan Wihdiastuti (2026). Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa pengendalian kualitas tidak hanya dapat dibaca sebagai fungsi manajemen formal. Pengulangan praktik pengawasan, koordinasi antartahap produksi, serta keterlibatan pihak manajemen membentuk rutinitas organisasi yang dapat berkembang menjadi suatu kapabilitas. Hal ini memperjelas temuan Erawati et al. (2024) mengenai pentingnya kemampuan manajerial dalam keberhasilan usaha.

Dari perspektif konsumen, kualitas rasa, tekstur, kemasan, pilihan produk, harga, serta pelayanan menjadi dimensi yang digunakan dalam memaknai pengalaman terhadap Bakpia Djawa. Adanya kesediaan sejumlah konsumen untuk membeli kembali atau merekomendasikan produk menunjukkan adanya intensi positif dalam pengalaman mereka. Temuan tersebut tidak digunakan untuk menyatakan adanya pengaruh kausal antara kepuasan, pelayanan, dan loyalitas. Penelitian ini hanya menunjukkan bahwa pengalaman yang dipandang positif oleh konsumen muncul bersamaan dengan kecenderungan untuk melakukan pembelian kembali dan rekomendasi. Hal tersebut dapat dibaca bersama Itasari et al. (2020), yang menunjukkan keterkaitan kualitas pelayanan dengan kepuasan dan *word of mouth*.

Pada aspek inovasi, hasil penelitian menunjukkan adanya pola yang khas pada konteks usaha kuliner tradisional. Inovasi tidak selalu diwujudkan melalui penggantian praktik lama dengan teknologi baru. Bakpia Djawa justru menerapkan inovasi secara selektif melalui penggunaan teknologi pada bagian tertentu sambil mempertahankan proses manual yang dipandang berkaitan dengan karakteristik produk. Temuan ini mendukung Susilowati et al. (2024), Safitri et al. (2023), dan Hoegh et al. (2024) mengenai pentingnya kreativitas serta inovasi terhadap pengembangan usaha dan keunggulan bersaing. Hasil penelitian ini menambahkan bahwa dalam konteks makanan tradisional, kemampuan menentukan apa yang perlu diperbarui dan apa yang perlu dipertahankan merupakan bagian dari kapabilitas inovatif perusahaan.

Pemanfaatan media sosial dan penjualan daring juga menunjukkan kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis. Temuan tersebut berkaitan dengan Marpaung et al. (2023) yang menunjukkan peran transformasi digital dalam pengembangan model bisnis yang adaptif dan Rolando (2025) mengenai kontribusi inovasi terhadap ketahanan bisnis. Teknologi digital pada Bakpia Djawa tidak berdiri sendiri sebagai sumber keunggulan. Teknologi memperoleh arti ketika

dikombinasikan dengan sumber daya lain berupa reputasi, kualitas produk, pengetahuan produksi, dan pelayanan. Hal ini juga relevan dengan Eravia dan Samsir (2025), yang menekankan integrasi antara perspektif RBV dan pemasaran digital dalam meningkatkan daya saing UMKM.

Analisis menggunakan RBV memberikan penjelasan lebih mendalam mengenai konfigurasi sumber daya tersebut. Menurut Bersaing et al. (2023), sumber daya dan kapabilitas dapat mendukung *sustainable competitive advantage* ketika memiliki nilai, karakteristik pembeda, sulit ditiru, dan dapat dimanfaatkan secara organisasional. Pada Bakpia Djawa, reputasi dapat dibaca sebagai *intangible resource*; sistem pengendalian kualitas sebagai *organizational capability*; pengalaman dan pengetahuan dalam mempertahankan proses produksi tradisional sebagai sumber daya berbasis pengalaman; pelayanan sebagai kapabilitas relasional; sedangkan kemampuan memanfaatkan teknologi dan pemasaran digital mencerminkan kapabilitas adaptif. Santoso (2022) menegaskan bahwa keunggulan bersaing berkaitan dengan kemampuan menciptakan nilai yang lebih tinggi dibandingkan pesaing. Dalam penelitian ini nilai strategis Bakpia Djawa tampaknya tidak terletak pada satu sumber daya secara individual, melainkan pada kombinasi sumber daya dan kapabilitas yang saling melengkapi.

Temuan tersebut juga memperlihatkan bahwa tidak seluruh sumber daya memiliki tingkat keteriruan yang sama. Media sosial, mesin produksi, dan saluran penjualan daring relatif dapat diadopsi oleh pesaing. Sebaliknya, reputasi yang terakumulasi, pengetahuan produksi, rutinitas pengendalian kualitas, koordinasi antarbagian, dan pola pelayanan membutuhkan proses pembentukan serta pengalaman organisasi. Dalam perspektif RBV, keunggulan Bakpia Djawa lebih kuat apabila dilihat pada cara perusahaan mengorganisasikan dan mengombinasikan sumber daya, bukan sekadar pada kepemilikan satu sumber daya tertentu. Perspektif tersebut menjadikan RBV bukan hanya teori yang digunakan untuk menyatakan bahwa temuan “sesuai”, tetapi sebagai alat untuk menjelaskan mengapa praktik tertentu memiliki nilai strategis bagi keberlangsungan perusahaan.

Hasil penelitian juga dapat dibaca bersama Welhelmina et al. (2023), yang menunjukkan bahwa pola pikir kewirausahaan berkaitan dengan kreativitas, kemampuan melihat peluang, pengambilan keputusan, dan ketahanan usaha. Dalam Bakpia Djawa, orientasi adaptif terlihat pada kemampuan mempertahankan karakter produk sambil memanfaatkan inovasi pada proses produksi maupun pemasaran. Pola tersebut berkaitan pula dengan Wachyuni et al. (2025), yang menunjukkan bahwa konsumen, khususnya Generasi Z, cenderung tertarik pada produk bakpia yang mengalami inovasi dan modifikasi. Temuan penelitian ini memberikan perspektif tambahan

bahwa inovasi pada makanan tradisional dapat dilakukan tanpa harus menghilangkan identitas yang telah melekat pada produk.

Secara fenomenologis, sintesis pengalaman manajer dan konsumen menunjukkan satu esensi utama, yaitu keberhasilan mempertahankan eksistensi Bakpia Djawa dimaknai sebagai kemampuan menjaga konsistensi pada aspek yang membentuk identitas dan kualitas usaha sekaligus melakukan adaptasi pada aspek yang berubah mengikuti perkembangan pasar. Dari sisi internal, pengalaman tersebut diwujudkan melalui pengendalian kualitas, reputasi, pengetahuan produksi, inovasi, dan pemasaran digital. Dari sisi konsumen, hasil pengelolaan tersebut dialami melalui rasa, tekstur, kemasan, pilihan produk, kesesuaian harga, dan pelayanan. Pengalaman manajer dan konsumen bertemu pada satu titik, yaitu terciptanya nilai melalui hubungan antara kapabilitas internal perusahaan dan pengalaman pelanggan.

Temuan ini secara umum sejalan dengan Rahmawati dan Setiawan (2024), Erawati et al. (2024), Safitri et al. (2023), Hoegh et al. (2024), dan Marpaung et al. (2023) mengenai pentingnya pengelolaan sumber daya, inovasi, kualitas, pemasaran, serta adaptasi terhadap perkembangan teknologi. Penelitian ini menunjukkan bahwa faktor-faktor tersebut tidak berdiri secara terpisah. Kontribusi penelitian terletak pada pemahaman bahwa keberlangsungan usaha kuliner tradisional dapat terbentuk melalui konfigurasi antara sumber daya reputasional, kapabilitas operasional, pengetahuan tradisional, kemampuan inovasi dan adaptasi digital, serta kapabilitas pelayanan yang kemudian memperoleh makna ketika dialami sebagai nilai oleh konsumen. Temuan tersebut sekaligus memberikan penjelasan yang lebih kontekstual mengenai penerapan RBV pada keberlangsungan usaha kuliner tradisional.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian, keberhasilan Bakpia Djawa dalam mempertahankan eksistensi usahanya dapat dipahami sebagai hasil dari keterhubungan antara kapabilitas internal perusahaan dan nilai yang dirasakan konsumen. Dari perspektif manajer operasional, kapabilitas tersebut tampak pada pengendalian kualitas secara berlapis, pengelolaan operasional, pemeliharaan karakter produk tradisional, pembentukan reputasi, serta pemanfaatan teknologi dan media digital secara selektif. Dari perspektif enam konsumen, nilai usaha tercermin dalam pengalaman terhadap rasa, tekstur, variasi produk, kemasan, kesesuaian harga, serta pelayanan yang ramah dan informatif. Ketersediaan sebagian konsumen untuk melakukan pembelian ulang dan

merekomendasikan produk dipahami sebagai kecenderungan perilaku yang muncul dari pengalaman positif mereka, bukan sebagai hubungan kausal yang diuji dalam penelitian ini. Komposisi informan tersebut konsisten dengan data penelitian yang melibatkan satu manajer operasional dan enam konsumen.

Dalam perspektif *Resource-Based View* (RBV), keunggulan Bakpia Djawa tidak terletak pada satu sumber daya yang berdiri sendiri, tetapi pada konfigurasi antara reputasi sebagai sumber daya tidak berwujud, rutinitas pengendalian kualitas sebagai kapabilitas organisasional, pengetahuan dan pengalaman produksi, pelayanan sebagai kapabilitas relasional, serta kemampuan adaptasi digital. Teknik produksi manual pada dirinya sendiri tidak dapat langsung dinyatakan sebagai sumber daya yang sulit ditiru; nilai strategisnya baru menjadi lebih kuat ketika dikombinasikan dengan pengalaman produksi, konsistensi kualitas, identitas usaha, reputasi, dan rutinitas organisasi yang terbentuk secara berkelanjutan. Kontribusi penelitian ini terletak pada pemahaman bahwa keberlangsungan usaha kuliner tradisional tidak hanya ditentukan oleh inovasi atau kualitas produk secara terpisah, tetapi oleh kemampuan perusahaan mengorganisasikan berbagai sumber daya dan kapabilitas internal sehingga membentuk nilai yang dikenali dan dialami oleh konsumen.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian hanya menggunakan satu objek usaha, yaitu Bakpia Djawa, sehingga temuan bersifat kontekstual dan belum dapat menggambarkan pola keberhasilan seluruh usaha kuliner tradisional. Kedua, pengumpulan data dilakukan dalam periode yang terbatas pada Juni 2026 sehingga belum menangkap perubahan strategi dan pengalaman konsumen secara longitudinal. Ketiga, penelitian hanya melibatkan satu manajer operasional dan enam konsumen sehingga belum memasukkan perspektif pemilik, karyawan produksi, distributor, maupun mitra bisnis. Keempat, penelitian belum membandingkan Bakpia Djawa dengan kompetitor dan belum menggunakan data kinerja bisnis, seperti perkembangan penjualan, pertumbuhan pelanggan, atau pangsa pasar, untuk melengkapi interpretasi kualitatif. Penelitian selanjutnya dapat memperluas objek dan informan, menggunakan desain komparatif atau longitudinal, serta mengombinasikan data kualitatif dengan data kinerja bisnis atau pendekatan *mixed methods* agar pemahaman mengenai keberlanjutan usaha kuliner tradisional menjadi lebih komprehensif. Keterbatasan awal mengenai perspektif manajer dan konsumen memang telah disebutkan dalam naskah, tetapi pada versi ini diperluas sesuai permintaan reviewer.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bersaing, K., Wijaya, T., & Santoso, H. (2023). Sustainable competitive advantage through resource-based view: Evidence from Indonesian SMEs. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 25(1), 45–58. <https://doi.org/10.9744/jmk.25.1.45-58>.
- Eravia, D., & Samsir, S. (2025). Meningkatkan daya saing UMKM melalui integrasi Resource Based View (RBV) dan digital marketing: Tinjauan literatur empiris. *Jurnal Bisnis Mahasiswa*, 5(5), 2671-2685. <https://doi.org/10.60036/jbm.801>.
- Erawati, N. M. A., Dharmawan, I. K., & Putra, I. G. C. (2024). Faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan usaha mikro, kecil, dan menengah: Sebuah studi literatur. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 10(1), 21–35. <https://doi.org/10.22219/jimb.v10i1.22356>.
- Haryono, T., & Marniyati, S. (2017). Pengaruh market orientation, inovasi produk, dan kualitas produk terhadap kinerja bisnis dalam menciptakan keunggulan bersaing. *Jurnal Bisnis dan Manajemen (Journal of Business and Management)*, 17(2), 51-68. <https://doi.org/10.20961/jbm.v17i2.17174>.
- Hoegh, M. T., Jensen, P. E., & Andersen, S. K. (2024). Product and process innovation as key drivers of competitive advantage in culinary businesses. *Journal of Food Business Research*, 7(2), 88–103. <https://doi.org/10.1080/jfbr.2024.0087>.
- Itasari, A. A., Hastuti, N. H., & Supriyadi, A. (2020). Pengaruh word of mouth, electronic word of mouth dan kualitas pelayanan terhadap kepuasan pelanggan. *Ettisal: Journal of Communication*, 5(2), 260-271. <http://dx.doi.org/10.21111/ejoc.v5i2.5069>.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2021). *Principles of marketing* (18th ed.). Pearson Education.
- Marpaung, R., Hasibuan, S., & Lubis, A. (2023). Transformasi digital sebagai pendorong inovasi model bisnis UMKM kuliner di Indonesia. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 14(2), 112–128. <https://doi.org/10.23960/jbm.v14i2.0113>.
- Mutammam, M., & Wihdiastuti, Y. (2026). Peran Fungsi Controlling dalam Manajemen Pendidikan Berbasis Total Quality Management. *Indonesian Journal of Innovation Multidiscipliner Research*, 4(3), 96-109. <https://doi.org/10.69693/ijim.v4i3.1158>.
- Nasir, A., Nurjana, N., Shah, K., Sirodj, R. A., & Afgani, M. W. (2023). Pendekatan fenomenologi dalam penelitian kualitatif. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 3(5), 4445-4451.
- Nisa, K., & Lenci, S. (2025). Peran Bakpia Pathok 25 Sebagai Ikon Kuliner Tradisional Yogyakarta. *Jurnal Manejemen, Akuntansi dan Pendidikan*, 126-135. <https://doi.org/10.59971/jamapedik.v2i1.200>.
- Pamungkas, R. E. (2026, 13 Juni). *Manajemen kualitas dan strategi bisnis Bakpia Djawa* [Komunikasi pribadi]. Bakpia Djawa, Yogyakarta.
- Rahmawati, D., & Setiawan, A. (2024). Faktor-faktor keberhasilan bisnis pada usaha kuliner: Studi pada UMKM makanan tradisional. *Jurnal Kajian Bisnis dan Kewirausahaan*, 5(1), 15–30. <https://doi.org/10.21776/jkbk.2024.05.01.02>.
- Rolando, F. (2025). The contribution of innovation to business resilience in the F&B sector: A systematic review. *International Journal of Innovation Management*, 29(1), 2550005. <https://doi.org/10.1142/S1363919625500051>.
- Safitri, E., Nugroho, A., & Prabowo, S. (2023). Pengaruh inovasi produk dan jaringan bisnis terhadap

- keberhasilan usaha UMKM. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 26(2), 178–195. <https://doi.org/10.24914/jeb.v26i2.4782>.
- Santoso, H. (2022). Keunggulan bersaing sebagai faktor penentu keberlanjutan usaha: Perspektif Resource-Based View. *Jurnal Manajemen Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, 16(1), 1–14. <https://doi.org/10.24843/MSBK.2022.v16.i01.p01>.
- Susilowati, R., Wahyudi, E., & Fitriani, N. (2024). Kreativitas dan inovasi sebagai fondasi pengembangan bisnis kuliner. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*, 12(1), 55–72. <https://doi.org/10.23969/jrbm.v12i1.8901>.
- Wachyuni, S. S., Kusuma, A., & Dewi, R. (2025). Persepsi konsumen Generasi Z terhadap produk bakpia inovatif di Yogyakarta. *Jurnal Pariwisata dan Kuliner Indonesia*, 4(1), 33–47. <https://doi.org/10.31849/jpki.v4i1.12345>.
- Welhelmina, S., Tandisalla, E., & Lele, G. (2023). Entrepreneurial mindset dan pengaruhnya terhadap keberhasilan bisnis UMKM. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 9(2), 200–215. <https://doi.org/10.31842/jimbi.v9i2.497>.
- Wijaya, A. S. G. (2024). Strategi manajerial dalam meningkatkan daya saing bisnis lokal. *Dinamika: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 2(2), 122–133. <https://doi.org/10.56457/dinamika.v2i2.670>.