

Strategi Pengembangan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) V-Fie Bakery dengan Pendekatan Business Model Canvas (BMC)

Livia Anggraeni, Putri Naia Alifia*, Deasy Putri Nur Rizky, Retno Indriartiningtias

Department of Industrial Engineering, Faculty of Engineering, Trunojoyo University of Madura, Bangkalan 69162, Indonesia

Article Info

Article history:

Received
December 8, 2025

Accepted
January 7, 2026

Keywords:
Business Model Canvas,
strategi pengembangan
bisnis, produksi roti,
UMKM.

Abstract

UMKM V-Fie Bakery is a manufacturing business focused on producing cakes and bread. This study aims to develop the business and map the business model of V-Fie Bakery using the Business Model Canvas (BMC) approach. The research was conducted using a descriptive qualitative method through interviews with the business owner as the primary data source. UMKM V-Fie Bakery was selected because it faces various challenges in business management, making it important to analyze its business model comprehensively. The identification results show several issues across the nine BMC elements, including dependence on a single main supplier and limited partnerships (key partners), suboptimal digital promotion (key activities), limited production capacity and employee skills (key resources), product value that is not yet aligned with its price (value propositions), the absence of a customer loyalty system (customer relationship), a narrow market segment (customer segments), distribution channels that do not yet include delivery services (channels), relatively high operational costs (cost structure), and revenue streams that are not yet diversified (revenue streams). Through development analysis, improvements were proposed for all elements, including expanding partnerships with schools, offices, and delivery service providers; enhancing promotional activities and employee training; adding additional skills as key resources; providing bundling packages and seasonal promotions; implementing a membership card; expanding customer segments to include children; adding delivery order services; and diversifying income through hampers and snack box packages. Based on the overall results, UMKM V-Fie Bakery demonstrates strong growth potential if the recommended development strategies for each BMC element are implemented consistently.

1. PENDAHULUAN

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) menjadi tulang punggung perekonomian di Indonesia. UMKM berperan sangat besar untuk menggerakkan kegiatan perekonomian dan menyerap tenaga kerja serta mendistribusikan pendapatan masyarakat (Kholifah & Andini, 2024). Sektor makanan dan minuman, khususnya industri *bakery*, mencatat pertumbuhan pesat seiring perubahan gaya hidup dan tingginya permintaan konsumen terhadap produk pangan olahan praktis (Malkan *et al.*, 2025). UMKM V-Fie Bakery merupakan UMKM yang termasuk ke dalam usaha manufaktur bergerak di bidang pengolahan pangan, khususnya produksi kue, roti, dengan cara mengolah bahan baku menjadi produk jadi yang siap untuk dikonsumsi. UMKM yang berlokasi di Desa Tedunan, Kabupaten Bangkalan, sudah beroperasi sejak 2007 dan membuka gerai pada 2012 ini, menunjukkan potensi pasar yang kuat dan keberlanjutan usaha.

Upaya untuk memperkuat daya saing dan menjaga keberlanjutan usaha, UMKM perlu memiliki strategi pengembangan bisnis yang terarah, adaptif, dan sesuai dengan kebutuhan pasar saat ini. Pengembangan bisnis tidak hanya berkaitan dengan inovasi produk atau peningkatan efisiensi internal, tetapi juga mencakup perluasan jangkauan pemasaran agar

*Corresponding author. Livia Anggraeni
Email address: liviaanggraeni350@gmail.com

usaha dapat meraih pasar yang lebih luas (Asri *et al.*, 2024). Saat ini area pemasaran produk V-Fie *Bakery* baru mencakup dua kecamatan di Kabupaten Bangkalan yaitu Kabupaten Socah dan Kabupaten Bangkalan, yang hanya mewakili sekitar 36% wilayah. Artinya masih terdapat sekitar 64% kecamatan lain di Bangkalan yang belum dijangkau oleh pemasaran V-Fie *Bakery*, sehingga potensi pasar yang lebih luas belum dimanfaatkan secara optimal.

Kerangka kerja modern seperti *business model canvas* (BMC) sangat relevan untuk UMKM karena dapat memetakan struktur bisnis secara terintegrasi sehingga dapat membantu pelaku usaha mengevaluasi serta memperbaiki model bisnis yang sudah berjalan (Jamaludin *et al.*, 2024). Perancangan *business model canvas* (BMC) memungkinkan pemahaman secara menyeluruh kondisi bisnis saat ini serta potensi pengembangan. Analisis BMC menunjukkan bahwa UMKM V-Fie *Bakery* tidak hanya memiliki kekuatan dalam hal kualitas produk dan variasi menu, tetapi juga menghadapi beberapa permasalahan operasional pada sembilan elemen bisnisnya. Pada elemen *key partners*, V-Fie *Bakery* masih bergantung pada pemasok bahan baku utama dan belum memperluas kemitraan logistik. Pada *key activities*, aktivitas promosi belum konsisten dan pemanfaatan TikTok masih rendah. Dari sisi *key resources*, kapasitas produksi terbatas dan jumlah karyawan yang ada belum mampu memenuhi peningkatan *output* secara optimal. Pada *value propositions*, harga produk relatif lebih tinggi dibanding pesaing sehingga perlu peningkatan nilai tambah. Pada *customer relationship*, hubungan pelanggan sudah kuat tetapi belum didukung sistem seperti kartu member atau *reward* untuk mempertahankan loyalitas. Pada *customer segments*, pemasaran masih berfokus pada area desa dan kecamatan sehingga belum menjangkau pasar yang lebih luas. Pada *channels*, V-Fie *Bakery* belum menyediakan layanan pengiriman sehingga pelanggan harus mengambil pesanan sendiri. Pada *cost structure*, biaya tetap tenaga kerja dan biaya operasional cukup tinggi. Pada *revenue streams*, masih mengandalkan penjualan *outlet* dan pesanan hajatan sehingga pendapatan belum optimal. Berdasarkan permasalahan tersebut, solusi yang dapat diterapkan antara lain memperluas kerja sama dengan berbagai *supplier* untuk mengurangi risiko keterlambatan bahan baku; meningkatkan promosi digital secara konsisten melalui Instagram, TikTok, dan WhatsApp; mengikuti *event* atau bazar secara rutin untuk memperkuat *branding*; bekerja sama dengan layanan pengiriman untuk meningkatkan kenyamanan konsumen; serta menambah lini pendapatan melalui layanan antar, paket *bundling*, atau kerja sama. Analisis kelayakan bisnis melalui pendekatan BMC diperlukan untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, serta risiko usaha secara menyeluruh. Hasil analisis tersebut digunakan untuk merumuskan strategi pengembangan yang terukur, menentukan keputusan investasi, mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki, serta memperbaiki elemen-elemen model bisnis yang belum berjalan secara optimal. Pendekatan ini diharapkan menghasilkan rekomendasi strategis yang dapat memperkuat daya saing UMKM V-Fie *Bakery* dalam jangka panjang.

Penelitian yang dilakukan oleh (Dilla & Mandataris, 2024), menggambarkan model bisnis UMKM makanan ringan menggunakan *Business Model Canvas* (BMC), namun studi tersebut hanya berfokus pada deskripsi elemen BMC tanpa menganalisis kebutuhan pengembangan bisnis maupun membahas secara mendalam solusi pengembangan untuk setiap elemen *Business Model Canvas* (BMC). Selain itu, penelitian sebelumnya lebih menyoroti pemetaan model bisnis secara umum tanpa menelaah bagaimana permasalahan pada masing-masing elemen *business model canvas* dapat mempengaruhi proses pengembangan bisnis. Oleh karena adanya celah tersebut, penelitian ini dilakukan pada V-Fie *Bakery* dengan menganalisis Sembilan elemen *business model canvas*, mengidentifikasi permasalahan operasional, serta merumuskan strategi pengembangan yang lebih komprehensif dan aplikatif.

2. STUDI LITERATUR

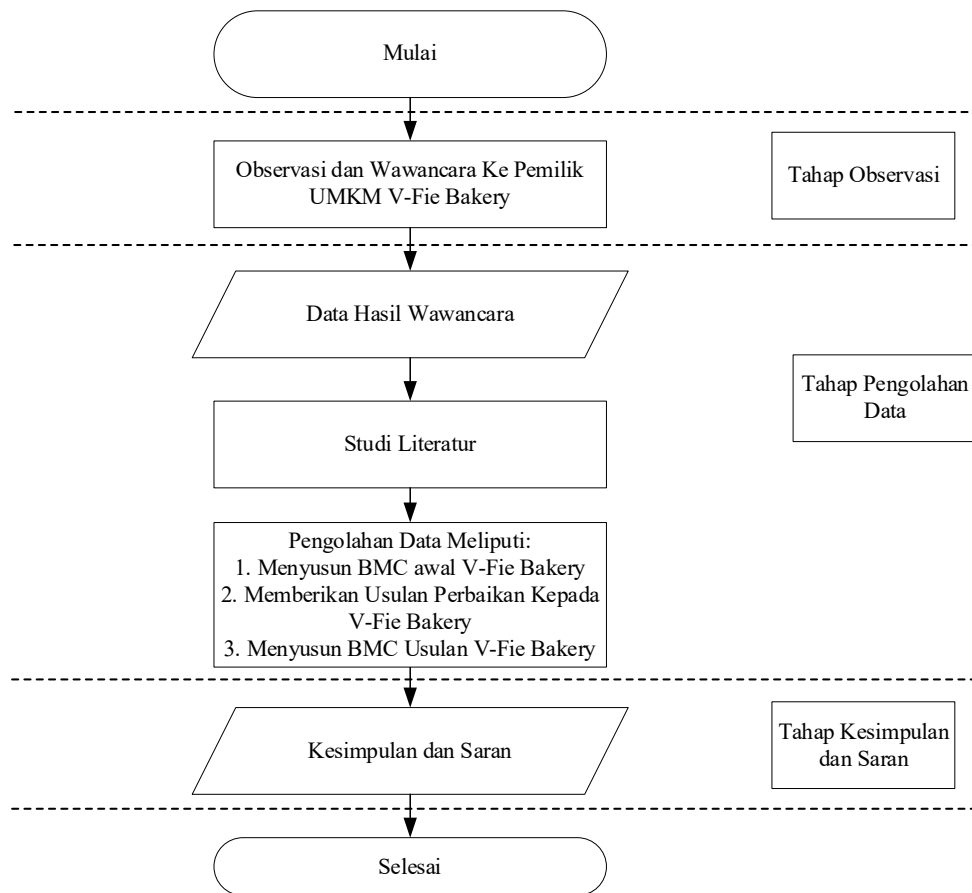
2.1 Business Model Canvas (BMC)

Business Model Canvas (BMC) merupakan gambaran sederhana model usaha yang dipaparkan oleh perencanaan strategi untuk perumusan strategi usaha perusahaan (Sukarno, 2021), *Business Model Canvas* (BMC) memuat sembilan elemen yang disajikan dalam bentuk canvas yang terdiri dari *key partners*, *key activities*, *key resources*, *value propositions*, *customer relationship*, *customer segments*, *channels*, *revenue streams*, dan *cost structure*.

1. *Key partners*, menurut Hasanndi et al., (2024), *key partners* merupakan pihak yang berperan dalam menunjang operasional suatu bisnis baik individu maupun organisasi. Partner umumnya menunjang operasional maupun pemasaran dan dapat berasal dari eksternal. Pemahaman yang baik terhadap partner, perusahaan dapat mengidentifikasi aktivitas yang membutuhkan dukungan eksternal serta menyiapkan rencana cadangan apabila terjadi kendala dalam yang sedang berlangsung.
2. *Key activities* merupakan suatu elemen dari *Business Model Canvas* (BMC) yang harus dilaksanakan oleh perusahaan, dikarenakan mencakup seluruh aktivitas penting yang mendukung model dari bisnis sehingga dapat berfungsi secara optimal (Wardana & Sitania, 2023).
3. *Key resources* merupakan sumber potensi atau sumber daya dari suatu bisnis dalam berupaya mencapai tujuan dari bisnis yang dijalankan. Sumber potensi biasanya berbentuk sumber daya manusia, teknologi, mesin dan peralatan (Aliwinoto et al., 2022).
4. *Value propositions* merupakan nilai tambah yang disajikan kepada pembeli. Nilai tambah ini dapat meningkatkan segmentasi yang spesifik. *Value propositions* mencerminkan sejauh mana masalah pembeli dapat diselesaikan atau kebutuhannya berhasil dipenuhi (Wijayanti dan Hidayat, 2020).
5. *Customer relationship* merupakan suatu elemen dari *Business Model Canvas* (BMC) yang digunakan untuk memahami dan menanggapi kebutuhan, serta keinginan dari konsumen, sehingga perusahaan atau suatu usaha harus memberikan produk baik barang atau jasa yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan konsumen serta melampaui ekspektasi atau harapan dari konsumen (Fuad et al., 2023).
6. *Customer segments* atau segmen pelanggan adalah pengelompokan pelanggan yang menjadi target bisnis dengan pemahaman mendalam mengenai segmen pasar untuk membantu menyesuaikan strategi pemasaran, produk dan layanan dengan tujuan perusahaan dapat membedakan strategi dengan pesaing dan dapat memenangkan pasar (Fajria et al., 2025).
7. *Channels*, Menurut Wijayanti dan Hidayat (2020), *channels* adalah jalur yang digunakan untuk berinteraksi dengan pembeli mencakup aspek komunikasi, distribusi, serta jaringan penjualan. *Channels* memiliki peran sangat penting dalam membentuk kesan dan yang dirasakan pelanggan.
8. *Cost structure* merupakan suatu elemen dari *Business Model Canvas* yang mencakup semua biaya yang dikeluarkan untuk kebutuhan dalam proses menjalankan kegiatan operasional, menciptakan nilai (*value*) tambah bagi konsumen, dan menjaga kelangsungan dari usaha tersebut (Purnomo & Sandy, 2022).
9. *Revenue streams* merupakan penghasilan yang bisa diukur dalam bentuk uang yang diperoleh perusahaan dari pelanggan. *Revenue streams* juga dapat diartikan sebagai gambaran bisnis dalam mendapatkan penghasilan yang dimana penghasilan ini menjadi sumber dana aliran dana sebagai faktor pendukung bisnis untuk tetap beroperasi (Rahmadiansyah & Abin, 2023)

3. METODE PENELITIAN

Berikut ini merupakan metode penelitian yang berisi langkah-langkah penelitian serta pengolahan data yang dilakukan dapat dilihat pada gambar 1.



Gambar 1.
Flowchart penelitian

Jenis penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Metode ini mengolah data kualitatif kemudian menyajikan secara deskriptif agar dapat memahami peristiwa, fenomena, dan kondisi tertentu (Hidayah, *et al.*, 2023). Penelitian dilakukan pada UMKM V-Fie Bakery yang berlokasi di Desa Tedunan, Kecamatan Socah, Kabupaten Bangkalan. Data yang digunakan oleh peneliti adalah data primer. Data primer diperoleh langsung melalui wawancara terhadap pemilik UMKM V-Fie Bakery. Metode yang digunakan untuk menggambarkan model bisnis menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* (BMC). Tahap penelitian dapat dilihat pada gambar 1. Secara rinci tahap penelitian adalah sebagai berikut:

1. Observasi dan Wawancara ke Pemilik UMKM V-Fie Bakery

Penelitian ini diawali dengan melakukan observasi dan wawancara ke pemilik usaha V-Fie Bakery untuk memperoleh data yang dibutuhkan. Data yang dibutuhkan meliputi segmen pelanggan, kebutuhan serta permasalahan pelanggan, nilai atau keunggulan produk atau jasa yang ditawarkan, data mengenai saluran pemasaran dan distribusi, bentuk hubungan yang dibangun dengan pelanggan, aktivitas utama yang dilakukan, sumber daya yang digunakan, dan mitra kerja yang mendukung jalannya usaha serta data keuangan seperti sumber pendapatan baik biaya tetap maupun biaya variabel. Berdasarkan data hasil wawancara diketahui terdapat permasalahan yaitu

pemasaran V-Fie *Bakery* hanya mencakup dua kecamatan dari 18 kecamatan di Kabupaten Bangkalan. Selain itu V-Fie *Bakery* juga belum bekerja sama dengan ekspedisi untuk pendistribusian produknya. Hasil observasi tersebut dapat dianalisis untuk dilakukan perbaikan agar dapat mengembangkan usaha V-Fie *Bakery*.

2. Data Hasil Wawancara

Berdasarkan hasil wawancara pemilik usaha V-Fie *Bakery* diperoleh data hasil wawancara. Data hasil wawancara ini akan digunakan sebagai acuan dalam merancang *business model canvas*. Studi literature juga digunakan untuk menunjang data hasil wawancara.

3. Studi Literatur

Tahap selanjutnya yaitu mencari studi literatur mengenai pengembangan bisnis dengan pendekatan *business model canvas*. Studi literatur ini digunakan sebagai landasan penelitian ini. Selain itu studi literatur juga digunakan untuk menunjang data-data hasil wawancara pemilik usaha V-Fie *Bakery*.

4. Pengolahan Data

Pengolahan data dilakukan setelah mendapatkan data hasil wawancara pemilik usaha V-Fie *Bakery* dan melakukan studi literatur. Diawali dengan menyusun *business model canvas* (BMC) awal sesuai kondisi *real* V-Fie *Bakery* berdasarkan data yang diperoleh dari wawancara kepada pemilik usaha. Memberikan solusi perbaikan jika terdapat kelemahan atau kekurangan dari tiap elemen BMC V-Fie *Bakery*. Menyusun BMC usulan sesuai dengan saran yang telah diberikan untuk V-Fie *Bakery*.

5. Kesimpulan

Tahap yang terakhir yaitu tahap mengambil kesimpulan dan saran. Tahap ini dilakukan setelah dilakukan pengolahan data. Tahap ini menjelaskan secara singkat hasil penelitian yang diperoleh.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

V-Fie *Bakery* merupakan suatu usaha yang berlokasi di Desa Tedunan, Kecamatan Socah, Kabupaten Bangkalan. UMKM V-Fie *Bakery* termasuk ke dalam usaha manufaktur yang bergerak di bidang pengolahan pangan, khususnya produksi kue, baik kue kering atau kue basah dan roti, dengan cara mengolah bahan baku menjadi produk jadi yang siap untuk dikonsumsi. UMKM V-Fie *Bakery* berdiri pada tahun 2007 yang berawal dari usaha rumahan, dan terus berkembang hingga berhasil membuka *outlet* pada tahun 2012. Produk yang dihasilkan oleh V-Fie *Bakery* antara lain kue kering, kue basah, disert, kue hantaran, cake, kue tart, donat, dan lain-lain. Proses penjualan kue dipasarkan secara *offline* di *outlet*. Toko V-Fie *Bakery* menerapkan sistem *make to stock* dengan menyediakan berbagai pilihan kue di *outlet*, dan *make to order* berdasarkan pesanan khusus dari pelanggan. *Business Model Canvas* pada V-Fie *Bakery* berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan pemilik atau owner V-Fie *Bakery* didapatkan hasil model bisnis yang sedang dijalankan sebagaimana ditunjukkan pada tabel 1. Berikut ini merupakan *Business Model Canvas* (BMC) awal yang diterapkan oleh V-Fie *Bakery*.

Tabel 1.

Business Model Canvas (BMC) UMKM V-Fie *Bakery*

Key partners	Key Activites	Key resources
1. <i>Supplier</i> bahan baku	1. Memproduksi <i>bakery</i>	1. Aset fisik :
2. Toko mitra	2. Mempromosikan produk	a. Mesin
3. <i>Event</i> atau bazar	3. Melakukan inovasi produk	b. Peralatan
4. Masyarakat sekitar	4. Melayani pembeli di <i>outlet</i>	c. Bahan baku
	5. Perencanaan kapasitas produksi	d. Tanah & bangunan
	6. Perencanaan kualitas	2. Aset non fisik :
	7. Kesempatan kerja	a. Legalitas
	8. Menumbuhkan industri lain	b. Tenaga kerja
Value propositions	Customer relationship	Customer segments
1. Produk berkualitas	1. <i>Repeat order</i> pelanggan loyal	1. Geografis :
2. Bahan baku grade A	2. Promosi melalui media sosial	a. masyarakat di wilayah Desa Tedunan, Kecamatan Socah, Kabupaten Bangkalan)
3. Varian produk banyak dan mengikuti trend	3. Promosi dari mulut ke mulut	2. Demografis
4. Tampilan atau desain produk menarik	4. Diskon untuk pembelian dalam jumlah banyak	a. Masyarakat umum
5. Melayani sesuai dengan pesanan	5. Sikap masyarakat positif	
Channels	Cost structure	Revenue streams
1. Media sosial seperti Tiktok dan Instagram	1. Biaya bahan baku	1. Penjualan <i>bakery</i> di <i>outlet</i>
2. <i>Outlet</i> offline	2. Biaya mesin	2. Pesanan hajatan atau acara
3. <i>Event</i> atau bazar	3. Biaya tenaga kerja	3. Titip jual di toko (mitra)
4. Menitipkan produk ke toko (mitra)	4. Biaya peralatan	
5. Penentuan lokasi pasar	5. Biaya listrik, air, transportasi	
6. Rencana kedepan membuka <i>outlet</i> baru.	6. Biaya pemasaran	

a. *Key Partners*

UMKM V-Fie *Bakery* bekerjasama dengan beberapa mitra seperti : 1) *supplier* bahan baku untuk memasok bahan baku agar kegiatan produksi dapat berjalan dengan lancar (Nadeira & Widjojoko, 2022). *Supplier* bahan baku UMKM V-Fie *bakery* berasal dari sekitar lokasi bisnis, sehingga mempermudah distribusi bahan baku ke tempat produksi. Pemasokan bahan baku tersebut dilakukan dengan cara *supplier* mengantar ke rumah produksi. 2) Toko mitra, menjalin hubungan kerja sama dengan toko-toko atau partner dagang dengan memberikan harga khusus dan pembayarannya dilakukan apabila produk sudah terjual (Walean et al., 2023). UMKM V-Fie *Bakery* menerapkan sistem tersebut dengan memberikan harga khusus pada toko mitra agar saling menguntungkan antara V-Fie *Bakery* dan toko mitra. 3) *Event* atau bazar, mengikuti lebih banyak *event* atau bazar dapat meningkatkan penjualan produk (Wijaya & Adib, 2019). V-Fie *Bakery* sering mengikuti acara atau *event* yang ada di sekitar seperti datang pada *Car Free Day* (CFD) yang ada di Bangkalan agar dapat mengenalkan produk ke masyarakat lebih luas sehingga dapat meningkatkan penjualan produk. 4) Masyarakat sekitar, melibatkan masyarakat sekitar sebagai tenaga kerja dan menjadi target konsumen (Made et al., 2025). Pekerja pada UMKM V-Fie *Bakery* adalah masyarakat sekitar rumah produksi dan lokasi pada UMKM V-Fie *Bakery* berada di lingkungan masyarakat sehingga sebagian besar pembeli berasal dari masyarakat sekitar.

Perkembangan internet saat ini membawa pengaruh dalam kehidupan bisnis. Internet tidak hanya sebagai media sarana informasi, melainkan juga dapat memudahkan dalam transaksi komersial atau disebut dengan *e-commerce*. *E-commerce* merupakan suatu website yang dapat dimanfaatkan dalam penjualan produk dari seorang pemilik website, sehingga produk yang dijual terbatas. *Marketplace* merupakan penyedia website yang

bertugas sebagai perantara antara penjual dan pembeli. Kelebihan *marketplace* yaitu dapat melakukan transaksi dengan mudah, mengurangi biaya dikarenakan transaksi dapat dilakukan tanpa bertemu antara penjual dan pembeli. Perkembangan *marketplace* berdampak pada UMKM dan sudah banyak UMKM yang memanfaatkan *marketplace* (Shopee, Tokopedia, GrabFood, GoFood, dan lain-lain) dalam melakukan pengelolaan bisnisnya (Annisa *et al.*, 2023). Oleh karena itu, UMKM V-Fie Bakery dapat menyediakan *delivery order* di *marketplace* makanan online (GrabFood, GoFood, atau kurir lokal). Selain itu juga, UMKM V-Fie Bakery dapat menjalin kemitraan dengan sekolah dan kantor.

b. *Key Activities*

Kegiatan utama yang dilakukan oleh UMKM V-Fie Bakery yaitu : 1) Memproduksi *bakery*, aktivitas produksi merupakan aktivitas utama yang dilakukan oleh suatu perusahaan dalam menghasilkan produk untuk memenuhi kebutuhan pasar (Itta *et al.*, 2021). Proses perencanaan produksi memiliki dua hal penting yang harus diperhatikan yaitu estimasi permintaan produk akhir dan penyusunan jadwal induk produksi. Kapasitas produksi dari UMKM V-Fie Bakery mencapai 100 pcs *bakery*/kue dengan 10 macam *bakery*/kue untuk dijual di *outlet* perharinya. Sedangkan untuk produksi pesanan menyesuaikan dengan jumlah pesanan hingga maksimal kapasitas produksi yaitu 2000 pcs *bakery*. Setiap varian dipilih berdasarkan tingkat permintaan pasar dan tren yang sedang di sukai. 2) Mempromosikan produk *bakery* di media sosial seperti instagram, tiktok, dan WhatsApp, berperan penting dalam upaya meningkatkan pemasaran produk dan memperkuat keberadaan suatu produk (Wardana & Sitania, 2023). 3) Melakukan inovasi produk sesuai dengan perkembangan trend, inovasi produk memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan daya saing UMKM. Inovasi tidak hanya berfokus pada pengembangan produk baru, tetapi peningkatan dari desain, mutu, kemasan, juga merupakan bagian dari penyampaian nilai produk kepada konsumen (Tustiati, 2025). UMKM V-Fie Bakery menciptakan atau membuat produk sesuai dengan trend yang sedang berkembang. Strategi tersebut digunakan oleh UMKM V-Fie Bakery dalam menghadapi pesaing sejenis agar produk yang dihasilkan sesuai dengan trend yang ada. 4) Melayani pembelian langsung di *outlet* tepatnya di desa Tedunan, Kecamatan Socah, Kabupaten Bangkalan, kegiatan membuka gerai dan mulai melayani konsumen ketika datang untuk membeli. Aktivitas tersebut merupakan aktivitas sehari-hari dalam suatu usaha, khususnya usaha yang berfokus pada penjualan secara langsung (Amour *et al.*, 2024). 5) Perencanaan kapasitas produksi, proses perencanaan produksi memiliki dua hal penting yang harus diperhatikan yaitu estimasi permintaan produk akhir dan penyusunan jadwal induk produksi (Itta *et al.*, 2021). 6) Perencanaan kualitas, perencanaan kualitas termasuk dalam aktivitas kinerja meningkatkan kualitas produk untuk membuat nilai tambah pada produk (Setiawan, 2023). 7) Kesempatan kerja, aktivitas produksi merupakan aktivitas utama yang dilakukan oleh suatu perusahaan dalam menghasilkan produk untuk memenuhi kebutuhan pasar. Kesempatan kerja menjadi aktivitas dengan melalui pemberdayaan dan ketrampilan dalam bidang produksi (Itta *et al.*, 2021). 8) Menumbuhkan industri lain, pihak-pihak yang bekerja sama seperti mitra bahan baku, mitra pemasaran dan mitra distribusi (Koba *et al.*, 2025).

Pengembangan UMKM sering mengalami permasalahan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM), modal yang terbatas, bahan baku yang terbatas, penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi serta tidak melakukan perencanaan usaha. Oleh karena itu, UMKM memerlukan manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) yang baik agar dari kinerja UMKM dapat meningkat. Pelatihan merupakan suatu aktivitas peningkatan

keahlian, pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku dengan tujuan agar kinerja dari pekerja atau karyawan dapat meningkat dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaannya. Keterampilan harus dimiliki oleh pekerja atau karyawan, sehingga pekerja tersebut dinyatakan sebagai Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas dan kompeten (Nugroho & Iryanti, 2023). Oleh karena itu, UMKM V-Fie *Bakery* dapat melakukan kegiatan pelatihan keterampilan dalam membuat kue ataupun mendekorasi kue secara konsisten kepada karyawan sebagai kegiatan pelatihan, sehingga pekerja atau karyawan memiliki ilmu pengetahuan baru, berkualitas dan berkompeten.

c. *Key Resources*

Aset-aset yang diperlukan UMKM V-Fie *Bakery* dalam menjalankan usaha terdiri dari sumber daya fisik dan sumber daya non fisik. Sumber daya fisik berupa peralatan, mesin dan bahan baku yang digunakan untuk proses produksi produk serta tanah dan bangunan (Dilla & Mandataris, 2024). Legalitas atau sumber daya intelektual berupa sumber daya non fisik yaitu legalitas produk berupa sertifikat halal, PIRT, dan Nomor Induk Berusaha (NIB) (Faturrohman *et al.*, 2022). Sumber daya non fisik seperti tenaga kerja atau *human resources* (Aliwinoto *et al.*, 2022) dan sumber daya finansial (Susanto *et al.*, 2025). Sumber daya non fisik yaitu tenaga kerja atau *human resources* merupakan aset penting dalam menjalankan suatu bisnis. Kemampuan yang didapatkan dari pelatihan dibutuhkan dalam hal pengembangan produk dan meningkatkan kualitas dari pekerjanya (Dwi *et al.*, 2018). Oleh karena itu, UMKM V-Fie *Bakery* dapat melakukan kegiatan pelatihan keterampilan dalam membuat kue ataupun mendekorasi kue secara konsisten kepada karyawan, sehingga akan meningkatkan keterampilan karyawan.

d. *Value Propositions*

Nilai tambah yang diberikan kepada konsumen dari UMKM V-Fie *Bakery* yaitu 1) Produk berkualitas, bahan baku produk yang memiliki kualitas tinggi akan menjadi nilai tambah suatu produk itu sendiri (Alfarisi & Sudjatno, 2019). 2) Varian produk banyak seperti kue kering, kue basah, kue tart, kue hantaran, dan sesuai dengan perkembangan atau trend seperti *desset*, *mochi*, dan *bento cake*, sehingga memiliki varian produk yang banyak dengan berbagai pilihan dapat menjadi daya tarik tersendiri bagi konsumen (Syamsiyah & Sulistyowati, 2023). 4) Tampilan atau desain *bakery* menarik, produk yang memiliki estetika akan menarik pelanggan khususnya di kalangan menengah ke bawah dan menjadi salah satu keputusan konsumen untuk membeli produk (Priyono, 2015). 5) Melayani sesuai dengan pesanan pelanggan, produk dapat dipesan sesuai dengan bentuk yang diinginkan dan owner akan melakukan pengecekan ketersediaan produk (Priyono, 2015). Produk yang ditawarkan dalam bentuk *bundling* juga dapat menjadi nilai tambah dari suatu produk dikarenakan dapat memenuhi kebutuhan konsumen dalam acara pembagian hadiah, oleh-oleh, atau acara tertentu (Sahilah *et al.*, 2025). Oleh karena itu, UMKM V-Fie *Bakery* dapat menyediakan paket *bundling* untuk produk tertentu dan mengadakan promo pada momen tertentu seperti saat ulang tahun toko, hari raya, hari kemerdekaan dan *launching* produk baru.

e. *Customer Relationship*

Customer relationship menggambarkan jenis hubungan yang dibangun oleh UMKM V-Fie *Bakery* dengan pelanggannya. 1) *Repeat order* pelanggan loyal dapat dilakukan dengan memberikan pelayanan yang baik kepada konsumen baik secara langsung atau tidak langsung akan dapat menjalin hubungan yang baik dengan konsumen. sehingga konsumen melakukan kunjungan berulang (Refdy & Purwanti, 2022). 2) Promosi melalui media sosial seperti Instagram, Tiktok, WhatsApp akan membangun dan memperkuat

hubungan antara perusahaan dengan konsumen (Afidah & Ismanto, 2025). 3) Promosi dari mulut ke mulut (*word of mouth marketing*) yang mengandalkan komunikasi secara langsung mengenai informasi terkait suatu produk kepada konsumen (Itta *et al.*, 2021). 4) Memberikan diskon untuk pembelian dalam jumlah banyak salah satu cara untuk menarik minat konsumen (Fuad *et al.*, 2023). 5) Sikap masyarakat, memberikan sikap positif serta memberdayakan masyarakat sekitar serta memenuhi kebutuhan masyarakat dengan lokasi yang terjangkau dan kualitas yang baik sehingga terjalin hubungan dengan adanya usaha UMKM V-Fie Bakery (Setiawan, 2023).

Pesatnya perkembangan UMKM mengakibatkan perusahaan terus melakukan inovasi. Perusahaan harus melakukan pemantauan terhadap konsumen terkait kebutuhan dan keinginan konsumen, sehingga konsumen akan merasa puas dan melakukan pembelian ulang atau *repeat order*. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Azzahra & Hidayat (2023), peningkatan loyalitas pelanggan pada kedai kopi dapat dilakukan dengan menerapkan kartu anggota, dengan menawarkan kelebihan dan manfaat yang lebih dibandingkan dengan anggota atau pembeli yang tidak memiliki kartu. Oleh karena itu, UMKM V-Fie Bakery dapat menerapkan sistem kartu anggota seperti kedai kopi dengan memberikan sistem kartu member dimana setiap pembelian akan dicatat berupa poin hingga pembelian ke-10 *customer* mendapat diskon.

f. *Customer Segments*

Customer segments adalah pengelompokan pelanggan yang menjadi target bisnis untuk membantu menyesuaikan strategi pemasaran, produk dan layanan dengan tujuan perusahaan dapat membedakan strategi dengan pesaing dan dapat memenangkan pasar (Fajria *et al.*, 2025). *Customer segments* terbagi menjadi empat salah satunya yaitu *segments* geografis. *Segment* geografis merupakan pertimbangan lokasi pelanggan yang mencakup wilayah kota, negara maupun lingkungan tertentu. Adanya informasi mengenai *segment* geografis dapat membantu dalam memahami budaya, preferensi lokal serta kebiasaan dari suatu wilayah yang dapat mempengaruhi strategi pemasaran (Hermansyah *et al.*, 2023).

UMKM V-Fie Bakery menunjukkan bahwa yang menjadi customer segmentnya adalah 1) Masyarakat di wilayah Desa Tedunan, Kecamatan Socah, Kabupaten Bangkalan merupakan kelompok konsumen yang menjadi target segmentasi geografik pada aspek pasar (Hermansyah *et al.*, 2023). 2) Masyarakat umum baik kalangan anak-anak hingga dewasa merupakan kelompok konsumen yang menjadi target segmentasi demografis pada aspek pasar (Dilla & Mandataris, 2024). Pemasaran V-Fie Bakery hanya sekitar Kecamatan Socah dan Kecamatan Bangkalan. Artinya hanya ada dua dari 18 kecamatan di bangkalan yang dijangkau oleh V-Fie Bakery. Hal ini dapat menjadi bahan pertimbangan V-Fie Bakery dalam menjangkau pasar. V-Fie Bakery dapat memperluas pemasaran produk tidak hanya sebatas pada kecamatan Socah dan Kecamatan Bangkalan akan tetapi juga kecamatan sekitar seperti Kecamatan Kamal dan Kecamatan Burneh.

g. *Channels*

Channels adalah jalur yang digunakan untuk berinteraksi dengan pembeli mencakup aspek komunikasi, distribusi, serta jaringan penjualan. *Channels* memiliki peran sangat penting dalam membentuk kesan dan yang dirasakan pelanggan Wijayanti dan Hidayat (2020). UMKM V-Fie Bakery dalam menyampaikan produk ke pelanggan yaitu melalui 1) Media sosial, agar dapat memperluas jangkauan pasar melalui media sosial seperti TikTok dan Instagram dengan mengikuti trend di media sosial (Nadeira & Widjojoko, 2022). Namun pada kenyataannya UMKM V-Fie Bakery belum maksimal dalam memanfaatkan media sosial TikTok. 2) *Outlet* offline, pendistribusian produk dilakukan secara *offline* dengan pembeli datang langsung ke toko atau *outlet* (Dilla & Mandataris, 2024). 3) Event atau bazar, meningkatkan penjualan secara *offline* dengan berpartisipasi dalam berbagai *event* atau bazar, serta memperluas kemitraan untuk mendukung kegiatan promosi produk (Wijaya & Adib, 2019). 4) Menitipkan produk ke toko atau mitra yang ada disekitar untuk membantu perkembangan bisnis (Aliwinoto et al., 2022). 5) Penentuan lokasi pasar yang strategis memudahkan distribusi dan penjualan langsung ke konsumen (Kartika et al., 2021). 5) Rencana kedepan yaitu membuka *outlet* baru dengan lokasi yang berbeda (Wijayanti & Hidayat, 2020). Rekomendasi tambahan yang dapat dilakukan oleh UMKM V-Fie Bakery pada *channels* yaitu dengan aktif melakukan pemasaran melalui media sosial khususnya di TikTok. Membuat konten yang menarik dan edukatif dapat mempermudah memasarkan produk secara digital (Hasanndi et al., 2024). Selain itu V-Fie Bakery dapat bekerja sama dengan ekspedisi pengiriman makanan agar memudahkan calon pembeli untuk menjangkau produknya.

h. *Cost Structure*

Cost structure merupakan suatu elemen dari *Business Model Canvas* yang mencakup semua biaya yang dikeluarkan untuk kebutuhan dalam proses menjalankan kegiatan operasional, menciptakan nilai (*value*) tambah bagi konsumen, dan menjaga kelangsungan dari usaha tersebut (Purnomo & Sandy, 2022). Biaya-biaya yang dikeluarkan oleh UMKM V-Fie Bakery dalam menjalankan usahanya antara lain 1) Biaya bahan baku merupakan suatu biaya inti yang digunakan dan dikeluarkan untuk membeli kebutuhan-utama dalam proses produksi (Prayudi, 2021). 2) Biaya mesin merupakan bagian dari biaya tetap atau biaya yang tidak berubah meskipun tingkat produksi atau penjualan perusahaan mengalami kenaikan atau penurunan (Mahdi & Baga, 2018). 3) Biaya tenaga kerja bagian dari biaya tetap meskipun tingkat produksi atau penjualan perusahaan mengalami kenaikan atau penurunan (Harahap et al., 2024). 4) Biaya peralatan merupakan suatu biaya yang dikeluarkan untuk membeli peralatan-peralatan dalam menunjang proses produksi (Natallia et al., 2022). 5) Biaya listrik, air, dan transportasi biaya operasional termasuk ke dalam struktur biaya (*cost structure*) yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk menjalankan suatu bisnis (Ratnasari & Sunarto, 2021). 6) Biaya pemasaran atau promosi perlu dilakukan anggaran dan dianggap komponen penting (Nadeira & Widjojoko, 2022). Hasil perhitungan *cost structure* yaitu pada *Net Present Value* (NPV) diperoleh sebesar 21,76% (positif), *Internal Rate of Return* (IRR) diperoleh sebesar 8,9 dan *Return of Investment* (ROI) diperoleh sebesar 8,31%. Kesimpulan dari hasil perhitungan tersebut, usaha dinilai layak untuk dijalankan yang ditunjukkan dengan nilai NPV positif, nilai IRR menunjukkan usaha sudah mendapat pengembalian modal, serta nilai ROI menunjukkan usaha mampu menghasilkan keuntungan yang cukup baik.

i. *Revenue streams*

Revenue streams merupakan penghasilan yang bisa diukur dalam bentuk uang yang diperoleh perusahaan dari pelanggan. *Revenue streams* juga dapat diartikan sebagai gambaran bisnis dalam mendapatkan penghasilan yang dimana penghasilan ini menjadi sumber dana aliran dana sebagai faktor pendukung bisnis untuk tetap beroperasi (Rahmadiansyah & Abin, 2023). Sumber pendapatan dana UMKM V-Fie Bakery berasal dari penjualan produk V-Fie Bakery antara lain 1) penjualan *bakery* di *outlet*, penjualan produk tersebut dapat dilakukan secara *offline* melalui *outlet*/toko maupun *online* (Setiawan, 2023). 2) Pesanan hajatan atau acara merupakan pendapatan yang diperoleh dari pelanggan yang melakukan pemesanan berulang, sehingga melakukan *repeat order* untuk acara hajatan atau acara-acara tertentu dalam jumlah besar maupun kecil (Ratnasari & Sunarto, 2021). 3) Titip jual di toko atau mitra, dapat dihasilkan melalui kerja sama dengan pihak lain untuk menambah aliran pendapatan (Lidia, 2024). Rekomendasi tambahan yang dapat dilakukan oleh UMKM V-Fie Bakery pada *revenue streams* yaitu dengan menghadirkan produk *hampers* musiman pada saat Ramadhan dan hari raya, menawarkan paket snack box ke sekolah-sekolah dan kantor-kantor di sekitar lokasi dan menyediakan layanan *delivery order* dengan biaya tambahan.

4.1. Business Model Canvas Perbaikan

Setelah analisis implikasi manajerial telah dilakukan, terdapat elemen-elemen dari *Business Model Canvas* yang mengalami perubahan, Tidak terdapat elemen yang perlu dihapuskan atau mengalami pengurangan, tetapi terdapat elemen yang perlu ditambahkan untuk meningkatkan penjualan atau pendapatan. Dari sisi *key partners*, V-Fie Bakery telah menjalin kerja sama yang baik dengan *supplier* atau pemasok bahan baku, toko mitra, *event* atau bazar, dan masyarakat sekitar. Pada elemen *key activities*, kegiatan produksi *bakery* dilakukan secara terstruktur mulai dari persiapan bahan baku, pengolahan, hingga distribusi produk kepada konsumen. Dari sisi *key resources* usaha memanfaatkan tenaga kerja lokal, peralatan dan mesin yang memadai. Pada elemen *value proposition*, produk *bakery* yang diproduksi memiliki kualitas yang baik, varian produk banyak dan mengikuti perkembangan trend, tampilan atau desain produk menarik. Pada elemen *customer relationship*, V-Fie Bakery telah membangun hubungan yang baik dengan konsumen melalui *repeat order* pelanggan loyal, diskon untuk pembelian dalam jumlah banyak. Dari sisi *customer segments*, produk yang dihasilkan V-Fie Bakery dapat dinikmati oleh konsumen seperti masyarakat di wilayah Desa Tedunan, Kecamatan Socah, Kabupaten Bangkalan. Pada elemen *channels*, V-Fie Bakery menjual produknya dengan memanfaatkan media sosial untuk strategi promosi, penjualan langsung melalui *outlet* dan beberapa *event* atau bazar, *Car Free Day* (CFD). *Cost structure* terdiri dari biaya bahan baku, biaya mesin, biaya peralatan, biaya tenaga kerja, biaya listrik, biaya air, biaya transportasi, dan biaya pemasaran. *Revenue streams* didapatkan dari penjualan *bakery* baik dari *outlet* dan pesanan. Setelah dilakukan analisis terdapat beberapa saran atau tambahan pada sembilan elemen *Business Model Canvas* (BMC). UMKM V-Fie Bakery dapat menambah *key partnes* melalui kerja sama dengan kemitraan sekolah dan kantor, serta marketplace makanan online (*delivery order*). Pada elemen *key activities* yaitu melakukan pelatihan keterampilan untuk karyawan. *Key resources* akan bertambah jika keterampilan karyawan menjadi aset non fisik yang dimiliki oleh UMKM V-Fie Bakery. Elemen *vaue propositions* dapat ditambah dengan menyediakan paket *bundling* dan mengadakan promo pada momen-momen tertentu, sehingga akan menambah minat konsumen dalam membeli produk. Elemen *customer relationship* ditambah dengan menyediakan sistem kartu member diskon untuk pembelian produk ke-10. Jangkauan target dapat ditambahkan yaitu orang tua yang memiliki anak-anak dengan

membuat produk khusus anak-anak. Saluran bisnis atau *channels* yaitu dengan membuka *delivery order* melalui aplikasi *market place* makanan. Elemen *revenue stream* dapat ditambahkan dengan menawarkan paket snack box untuk sekolah dan kantor. Adapun usulan atau perbaikan model *Business Model Canvas* UMKM V-Fie Bakery ditampilkan di bagian tulisan merah pada tabel 2 sebagai berikut.

Tabel 2.

Bisniss Model Canvas (BMC) UMKM V-Fie Bakery

Key partners	Key Activites	Key resources
1. <i>Supplier</i> bahan baku	1. Memproduksi <i>bakery</i>	1. Aset fisik :
2. Toko mitra	2. Mempromosikan produk	a. Mesin
3. <i>Event</i> atau bazar	3. Melakukan inovasi produk	b. Peralatan
4. Masyarakat sekitar	4. Melayani pembeli di <i>outlet</i>	c. Bahan baku
5. Menjalin kemitraan sekolah dan kantor	5. Perencanaan kapasitas produksi	d. Tanah & bangunan
6. <i>Marketpalce</i> makanan online (<i>delivery order</i>)	6. Perencanaan kualitas	2. Aset non fisik :
	7. Kesempatan kerja	a. Legalitas
	8. Menumbuhkan industri lain	b. Tenaga kerja
	9. Pelatihan keterampilan	c. Keterampilan karyawan
Value propositions	Customer relationship	Customer segments
1. Produk berkualitas	1. <i>Repeat order</i> pelanggan loyal	1. Geografis
2. Bahan baku grade A	2. Promosi melalui media social	a. masyarakat di wilayah
3. Varian produk banyak dan mengikuti trend	3. Promosi dari mulut ke mulut	Desa Tedunan,
4. Tampilan atau desain produk menarik	4. Diskon untuk pembelian dalam jumlah banyak	Kecamatan Socah,
5. Melayani sesuai dengan pesanan	5. Sikap masyarakat positif	Kabupaten Bangkalan)
6. Menyediakan paket <i>bundling</i>	6. Sistem kartu member untuk diskon jika pembelian sudah mencapai ke-10	2. Demografis
7. Mengadakan promo pada momen tertentu		a. Masyarakat umum
		b. Orang tua yang memiliki anak-anak: dengan membuat produk khusus anak-anak.
Channels	Cost structure	Revenue streams
1. Media sosial seperti Tiktok dan Instagram	1. Biaya bahan baku	1. Penjualan <i>bakery</i> di <i>outlet</i>
2. <i>Outlet</i> offline	2. Biaya mesin	2. Pesanan hajatan atau acara
3. <i>Event</i> atau bazar	3. Biaya tenaga kerja	3. Titip jual di toko (mitra)
4. Menitipkan produk ke toko (mitra)	4. Biaya peralatan	4. Menghadirkan produk <i>hampers</i> musiman.
5. Penentuan lokasi pasar	5. Biaya listrik, air, transpotasi	5. Menawarkan paket snack box sekolah dan kantor
6. Rencana kedepan membuka <i>outlet</i> baru	6. Biaya pemasaran	6. Menyediakan layanan <i>delivery order</i>
7. Membuka <i>delivery order</i> melalui aplikasi <i>market place</i> makanan		

Hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan bagi pemilik UMKM V-Fie Bakery dalam mengambil keputusan yang strategis, khususnya dalam pengembangan model bisnis. Implementasi manajerial difokuskan pada optimalisasi sembilan elemen *Business Model Canvas* (BMC), seperti perluasan kemitraan, peningkatan aktivitas promosi digital, pengembangan keterampilan karyawan, penerapan sistem loyalitas pelanggan, serta diversifikasi sumber pendapatan. Penerapan rekomendasi ini diharapkan mampu meningkatkan efisiensi operasional, memperluas jangkauan pasar, dan memperkuat daya saing usaha.

Penelitian ini memiliki keterbatasan, antara lain data yang digunakan hanya bersumber dari wawancara dengan satu pemilik UMKM sehingga sudut pandang yang diperoleh masih

terbatas. Selain itu, penelitian bersifat kualitatif deskriptif sehingga belum mengukur dampak implementasi usulan *business model canvas* secara kuantitatif terhadap kinerja keuangan atau peningkatan penjualan. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengombinasikan pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) dengan metode analisis lain seperti SWOT, AHP, atau analisis kelayakan finansial yang lebih mendalam. Selain itu, penelitian lanjutan dapat mengkaji efektivitas implementasi BMC usulan dalam jangka waktu tertentu serta melibatkan lebih banyak responden, seperti karyawan dan pelanggan, agar hasil penelitian menjadi lebih komprehensif.

5. KESIMPULAN

Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini sebagai berikut.

- a. *Model Business Canvas* UMKM V-Fie Bakery terdiri dari sembilan elemen yang saling mendukung, yaitu kemitraan dengan pemasok dan toko mitra, aktivitas utama produksi dan promosi, sumber daya fisik dan nonfisik, nilai tambah berupa kualitas dan variasi produk, hubungan pelanggan berbasis repeat order, segmen pelanggan masyarakat sekitar, saluran distribusi melalui *outlet* dan media sosial, struktur biaya yang didominasi bahan baku dan tenaga kerja, serta sumber pendapatan utama dari penjualan *outlet* dan pesanan hajat.
- b. Terdapat berbagai permasalahan pada setiap elemen BMC yang berpengaruh terhadap kelangsungan usaha, seperti ketergantungan pemasok, promosi digital yang belum optimal, keterbatasan kapasitas produksi, belum adanya sistem loyalitas pelanggan, jangkauan pasar yang sempit, saluran distribusi tanpa layanan pengantaran, biaya operasional relatif tinggi, dan pendapatan yang belum terdiversifikasi. Permasalahan ini berdampak pada keterbatasan ekspansi pasar, potensi hilangnya pelanggan, serta pertumbuhan usaha yang berjalan lambat.
- c. Rancangan solusi pengembangan model bisnis mencakup perbaikan pada seluruh elemen BMC, seperti memperluas kemitraan dengan sekolah, kantor, dan layanan pengantaran; meningkatkan konsistensi promosi digital; melakukan pelatihan keterampilan bagi karyawan; menyediakan paket *bundling* dan promo musiman; menerapkan sistem kartu member; memperluas segmen pelanggan termasuk anak-anak; membuka layanan *delivery order*; serta menambah aliran pendapatan melalui *hampers* dan paket *snack box*. Implementasi rekomendasi ini diharapkan mampu memperkuat daya saing dan mendorong pertumbuhan usaha secara berkelanjutan.

REFERENCES

1. Afidah, F. N., & Ismanto, H. (2025). Strategi Pengembangan Usaha Melalui Business Model Canvas UD. Jayanti. *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 2, 17–24.
2. Alfarisi, A., & Sudjatno, D. (2019). Perumusan Strategi Business Model Canvas (BMC) pada Perusahaan Sandal Toyosima Singosari. *Ilmiah Mahasiswa FEB*, 7(2), 1–14.
3. Aliwinoto, C., Hediyan, M., & Malinda, M. (2022). ANALISIS BUSINESS MODEL CANVAS USAHA MIKRO KECIL MENENGAH TOKO JIF BANDUNG, INDONESIA. *Seminar Nasional Pariwisata Dan Kewirausahaan (SNPK)*, 24(1), 173.
4. Amour, S. A. K., Fatimatusalwa, S., & Bastomi, M. (2024). Efisiensi dan Efektivitas Pengembangan Bisnis Melalui Pendekatan Business Model Canvas (BMC) dan Analisis SWOT. *Jurnal Lentera Bisnis Manajemen*, 02, 90–102.
5. Annisa, Maulidyyah, R., & Qadariyah, L. (2023). Analisis Strategi Marketing Berbasis Marketplace Dalam Meningkatkan Volume Penjualan Pada Makanan Khas Kota Gresik Ditinjau Dari Perspektif Ekonomi Islam (Studi Pada UMKM Jajanan Syar'i Kota

- Gresik). *Jurnal Kaffa*, 2(1),1-20.
6. Asri, E. V., Heltina, D., Azhari, A. A., Panjaitan, Z. N., Soleha, E., & Riau, U. (2024). *Peningkatan Daya Saing UMKM Desa Kerta Jaya melalui Implementasi Pelatihan Digital Marketing dan Pengembangan Strategi Branding Produk*. 5(5), 631–638.
 7. Azzahra, M. D., & Hidayat, A. M. (2023). Pengaruh Member Card dan Kepuasan Pelanggan Terhadap Loyalitas Produk Coffe Shop X di Indonesia. *Journal of Management*, 6(1), 352–359.
 8. Dilla, A., & Mandataris, M. (2024). Business Model Canvas (BMC) Pada UMKM Ud. Zul Brother Usaha Olahan Ikan Patin di Kecamatan Kampar. *ECo-Buss*, 7(1), 283–303. <https://doi.org/10.32877/eb.v7i1.1518>
 9. Dwi, R., Parquinda, L., Purwanti, L., & Farida, M. (2018). Pengembangan Key Resources dan Key Partnership dalam Aktivitas Bisnis Industri Kreatif UKM Garuda Jaya Malang. *Jurnal Litbang Kebijakan*, 12(1),107-117
 10. Fajria, A. A., Sulasari, A., & Murtiyanto, R. K. (2025). Perancangan Business Model Canvas (BMC) Untuk Meningkatkan Penjualan Pada Toko Lava Collection di Kecamatan Bululawang Kabupaten Malang. *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 2, 16–25.
 11. Fatur Rahman, F., Bahtiar, D., & Sulaeman, P. (2022). Analisis Bisnis Model Canvas Toko Distro Benihana Cianjur. *KONTAN: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Bisnis*, 1(4), 1–7. <https://doi.org/10.59818/kontan.v1i4.335>
 12. Fuad, F. I., Kadang, J., & Syarifuddin, I. (2023). Implementasi Business Model Canvas (BMC) Dalam Perencanaan Strategi Pemasaran Toreko. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, Dan Manajemen*, 2, 102–113.
 13. Harahap, K., Sinta, V., Oroh, F. N. S., & Hamzah, Z. Z. (2024). *Bisnis Model Canvas*. PT Media Penerbit Indonesia.
 14. Hasanndi, I., Fadillah, Y., A'la, N., Adelia, N., Fazila, S. A., Lestari, S., & Ningsih, S. (2024). Analisa Business Model Canvas Dan Pengembangan Strategi Bisnis Shinta Bakery Sipin. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Kewirausahaan Universitas Dinamika Bangsa Jambi*, 3(2), 404.
 15. Hermansyah, H., Rosadi, S. H., Purnamasari, F., & Syah, U. T. (2023). Implementasi Pemasaran BMC (Business Model Canvas) Minuman. *Jurnal Ilmiah Agrotani*, 5(2), 57–69.
 16. Hidayah, R., Farid, E. S., & Adda, H. W. (2023). *Penerapan Bisnis Model Kanvas Dalam Upaya Pengembangan Usaha Sweet Banana*. 8, 10–19.
 17. Itta, D., Helmi, M., & Ardhana, A. (2021). Business Model Canvas Sebagai Alternatif Strategi Bisnis Kerajinan Sedotan Purun Di Desa Tumbang Nusa Kecamatan Jabiren Kabupaten Pulang Pisau. *Jurnal Hutan Tropis*, 9, 271–281.
 18. Jamaludin, Rahman, A. S., & Thamrin. (2024). *Implementasi Business Model Canvas Bmc Dalam Pengembangan Usaha Pelaku Umkm Perumahan Pamulang Estate Kota Tangerang Selatan*.
 19. Kartika, D., Kuncoro, R., Widayarini, W., Saptaningtyas, E., Teknologi, D., Pertanian, I., Pertanian, F. T., & Kamper, J. (2021). *Model bisnis pascapandemi untuk ikm amplang post pandemic business model for amplang sme*. 15(2), 231–241.
 20. Kholifah, A. N., & Andini, C. T. (2024). Peran UMKM Terhadap Perekonomian di Indonesia. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi*, 3(2),459–466.
 21. Koba, N. P., Lady, M., Tarore, G., Olly, E., & Laoh, H. (2025). *Bisnis Model Canvas Pada UMKM Maureen Pisang Molen Premium Di Kota Manado Business Model Canvas In UMKM Maureen Premium Banana Molen In Manado City*. 21, 991–998.
 22. Lidia, T. (2024). Implementasi Model Bisnis Canvas Pada Usaha Bubur Organik. *GREAT: Jurnal Manajemen Dan Bisnis Islam*, 1(1), 64–78.

23. Made, N., Utami, S., Juniasih, N. K., Nitisrami, I. G. A. M., Ngr, I. G. D., & Putra, A. (2025). *Pengembangan Model Kewirausahaan Berbasis Business Model Canvas Pada Destinasi Wisata Budaya : Studi Kasus Puri Klungkung*. 5, 12119–12126.
24. Mahdi, A. F., & Baga, L. M. (2018). Business Model Canvas Perusahaan Pengolah Rumput Laut, *Forum Agribisnis*, 8(1), 1-16.
25. Malkan, I., Ilmi, B., & Firgicinia, F. (2025). Strategi Usaha Bakirtasty, *Jurnal Inkubator Bisnis* 2(1), 21–29.
26. Nadeira, M. A., & Widjojoko, T. (2022). Analisis Business Model Canvas (BMC) Pada UMKM Almeidah Desa Siwarak, Kecamatan Karangreja, Kabupaten Purbalingga. *Jurnal Pajak Dan Bisnis*, 3, 121–129.
27. Natallia, D., Susanti, L. W., Herisen, & Malind, M. (2022). *Business Model Canvas bagi UMKM Moii Foods*. 1, 154–160.
28. Nugroho, W. A., & Iryanti, E. (2023). Pengaruh Pelatihan, Pembinaan, dan Keterampilan Wirausaha Terhadap Kinerja Pelaku Usaha Mikro Kecil Menengah Kabupaten Sidoarjo. *Journal of Management and Business*, 6(1), 88–94.
29. Prayudi, D. (2021). Model Bisnis Canvas Pada Teman Bunga. *Jurnal Akrab Juara*, 6, 116–127.
30. Priyono, F. (2015). *Analisa Penerapan Business Model Canvas Pada Toko MOI Collection*. 3(2), 578–587.
31. Purnomo, F. N., & Sandy, T. A. (2022). Analisis Business Model Canvas Pada Usaha Mikro Kecil Menengah Obat Tradisional : Studi Kasus UMKM Omah Jamu Novi di Yogyakarta. *Jurnal Inovasi Dan Riset Akademik*, 226–235.
32. Rahmadiansyah, Chafidz & Abin, Rois. (2023). Strategi Persaingan Usaha Melalui Business Model Canvas Pada Sentra Industri Kecil UD. Percetakan Hilmi Putra di Desa Ketanon Kecamatan Kedungwaru Kabupaten Tulungagung. *Jurnal Cakrawala Ilmiah*. 2, 2923-2934.
33. Ratnasari, S. D., & Sunarto. (2021). Analisis Penerapan Bisnis Model Canvas (Studi Pada UKM di Kota Batu). *Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri*, 6(2), 307-326.
34. Refdy, A. D., & Purwanti, E. (2022). Strategi Pengembangan Bisnis dengan Menggunakan Metode Business Model Canvas pada UMKM TLC Karawang. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 8(11), 115–123.
35. Sahilah, S., Dai, R. M., & Rivani. (2025). Implementasi Desain Business Model Canvas dalam Rangka Meningkatkan Kapasitas Bisnis pada Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Pempek Umize. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi, Dan Manajemen Bisnis*, 5, 567–577.
36. Setiawan. (2023a). BUSINESS MODEL CANVAS. *Jurnal Kajian Budaya Dan Humaniora*, 5(2), 199–216.
37. Setiawan. (2023b). Business Model Canvas 日本語版. *Business Model Canvas, XXIII*, (2), 5–7.
38. Susanto, F., Soleh, A., & Sachanovrissa, S. (2025). Model Kanvas Bisnis Dalam Merencanakan Bisnis (Business Canvas Model In Business Planning). *Journal of Law, Social Science, and Management Review*, 1(3), 117–126.
39. Syamsiyah, N., & Sulistyowati, L. (2023). Strategi Pengembangan Bisnis Cake Mangga Dengan Pendekatan Business Model Canvas. *Prospek Agribisnis*, 1(1), 221–236.
40. Tustiati. (2025). Strategi Inovasi Produk Dalam Meningkatkan Daya Saing UMKM di Era Digital. *Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Bisnis*, 2(2), 1-6.
41. Walean, J. J. R., Pangemanan, P. A., & Lolowang, T. F. (2023). Strategi Pengembangan Usaha Melalui Business Model Canvas (Studi Kasus “JW Roti” Di Desa Totolan Kecamatan Kakas Barat Kabupaten Minahasa). *Agri-Sosioekonomi*, 19(1), 387–394. <https://doi.org/10.35791/agrsosek.v19i1.46134>

42. Wardana, M. H., & Sitania, F. D. (2023). Strategi Pengembangan Bisnis Melalui Pendekatan Business Model Canvas Pada Kedai Kabur Bontang. *Jurnal Teknik Industri*, 1, 10–17.
43. Wijaya, F., & Adib, M. (2019). 2019 Formulasi Perancangan Strategi Pengembangan Usaha Menggunakan Analisis SWOT dan Business Model Canvas.pdf. 10(2), 205–211.
44. Wijayanti, N., & Hidayat, H. H. (2020). Model Business Canvas (BMC) as a Strategy for Strengtening Snack SME Competencies in Kebumen Regency, Central Java. *Jurnal Agroindustri Halal*, 6(2), 114–121.