

# Pengembangan Strategi Bisnis pada UKM Pabrik Tahu melalui Pendekatan *Business Model Canvas* (Studi Kasus: UD Sumber Makmur)

Ikhsan Ainur Rohman\*, Roro Ananda Setyawardhani, Tsabit Wardana, Retno Indriartiningtas

Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Trunojoyo Madura, Bangkalan 69162, Indonesia

## Article Info

## Abstract

### Article history:

Received  
December 12, 2025

Accepted  
May 28, 2026

**Keywords:**  
*Business Model Canvas,*  
*Tofu Industry, Business*  
*Strategy,*

*UD Sumber Makmur, a small-scale tofu manufacturer in Bangkalan, currently faces significant business stagnation due to limited market reach. This study aims to formulate comprehensive business development strategies to solve this distribution limitation and address stiff competition. The research employs a qualitative descriptive method, with data collected directly through in-depth interviews and observations at the production site. The Business Model Canvas (BMC) is utilized to map the current business architecture. The resolution strategy involves integrating these tools to design a new business model that specifically targets market expansion. The results recommend actionable strategies, including expanding distribution channels to all areas Bangkalan, adopting digital marketing to reach broader consumer segments, diversifying into processed tofu products, and modernizing machinery to support increased demand. These measures are expected to resolve the limited market reach issue and ensure future business sustainability.*

## 1. PENDAHULUAN

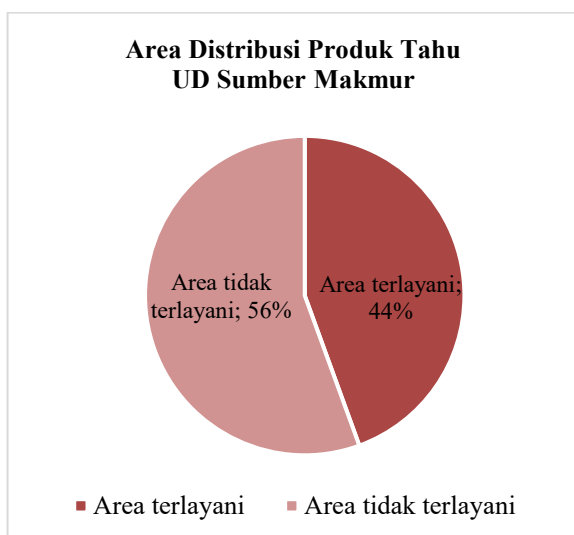
Strategi merupakan unsur penting dalam pengembangan bisnis karena strategi berperan sebagai landasan bagi perusahaan dalam menghadapi dinamika pasar, mempertahankan keberlangsungan operasi, dan meningkatkan daya saing. Tanpa strategi yang tepat, perusahaan akan kesulitan merespons perubahan eksternal maupun memanfaatkan peluang yang muncul. Menurut Putri dan Ali (2024), strategi merupakan cara perusahaan menciptakan inovasi yang berbeda dari pesaing serta memanfaatkan sumber daya internal untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Hal ini menunjukkan bahwa strategi tidak hanya berfokus pada tindakan kompetitif, tetapi juga pada pengembangan kapabilitas internal seperti efisiensi proses produksi, peningkatan kualitas produk, dan penguatan hubungan dengan pelanggan. Dengan demikian, strategi menuntut adanya perencanaan jangka pendek dan jangka panjang karena lingkungan bisnis bersifat dinamis dan selalu berubah, baik dari sisi permintaan pasar, biaya bahan baku, kemajuan teknologi, maupun intensitas persaingan industri.

Setiap strategi bisnis memerlukan model bisnis yang terstruktur. Menurut Hidayah *et al.*, (2023), model bisnis dapat didefinisikan sebagai rancangan sistematis yang mendeskripsikan cara sebuah entitas bisnis memproduksi nilai, menyalurkannya kepada konsumen, dan meraup laba dari proses tersebut. Model bisnis membantu perusahaan memahami mekanisme operasional yang mendukung nilai tersebut, termasuk siapa target pelanggan, bagaimana perusahaan membangun hubungan dengan pelanggan, serta bagaimana aliran pendapatan dan struktur biaya terbentuk. Salah satu model bisnis yang banyak digunakan dalam perencanaan strategis adalah *Business Model Canvas* (BMC). Pemilihan metode *Business Model Canvas* didasarkan pada keunggulannya dalam memberikan kerangka visual yang sederhana namun komprehensif, sehingga sangat relevan dan aplikatif untuk Usaha Kecil dan Menengah (UKM) dalam mengevaluasi rantai nilai

\*Corresponding author. Ikhsan Ainur Rohman  
Email address: [ikhsannainurrohman@gmail.com](mailto:ikhsannainurrohman@gmail.com)

operasi saat ini, merancang skenario inovasi, serta memetakan strategi penyelesaian masalah distribusi secara praktis dan terintegrasi. Menurut Ivan *et al.*, (2022), BMC tersusun atas sembilan komponen esensial yang memfasilitasi perusahaan dalam memetakan keterkaitan antar berbagai aspek operasional bisnisnya sehingga strategi dapat dirumuskan secara jelas, terarah, dan komprehensif. Keseluruhan elemen tersebut menguraikan aspek penentuan target pasar, nilai keunggulan produk, akses saluran pemasaran, strategi retensi pelanggan, sumber daya penggerak, rangkaian aktivitas utama, mitra kunci yang terlibat, pengalokasian pembiayaan, hingga arus masuk pendapatan. Dengan memetakan komponen tersebut, perusahaan dapat melihat secara visual bagaimana setiap komponen saling mempengaruhi, sehingga proses perumusan strategi lebih terstruktur dan berbasis analisis yang menyeluruh.

Objek penelitian yaitu UD Sumber Makmur, sebuah industri rumah tangga pengolahan tahu di Kabupaten Bangkalan. Usaha ini menghadapi permasalahan utama yaitu jangkauan distribusi yang belum optimal di Kabupaten Bangkalan. Menurut Daroini dan Arisandi (2020), Kabupaten Bangkalan terdiri atas 18 kecamatan yaitu Arosbaya, Bangkalan, Blega, Burneh, Galis, Geger, Kamal, Klampis, Kokop, Konang, Kwanyar, Labang, Modung, Sepulu, Socah, Tanah Merah, Tanjung Bumi, dan Tragah. Distribusi produk hanya mencakup sekitar 44% wilayah kecamatan di Bangkalan termasuk Kecamatan Arosbaya, Bangkalan, Burneh, Kamal, Kwanyar, Labang, Modung, Socah, dan Tragah, sedangkan 56% wilayah lainnya masih belum terlayani terdiri dari Kecamatan Blega, , Galis, Geger, Klampis, Kokop, Konang, Modung, Sepulu, Tanah Merah, dan Tanjung Bumi, sebagaimana ditunjukkan pada Figure 1. Permasalahan sempitnya jangkauan distribusi ini berdampak langsung pada stagnasi tingkat penjualan dan belum optimalnya utilisasi kapasitas produksi. Saat ini, UD Sumber Makmur memiliki kapasitas produksi terpasang sebesar 500 kg kedelai per hari, namun rata-rata produksi harian hanya terealisasi sebesar 300 kg hingga 350 kg (tingkat utilisasi sekitar 60-70%) akibat keterbatasan serapan pasar di wilayah distribusi yang ada. Lebih lanjut, data historis penjualan selama satu tahun terakhir menunjukkan stagnasi pendapatan, padahal survei pasar awal mengindikasikan adanya potensi kenaikan permintaan produk olahan tahu di wilayah 56% yang belum terlayani sebesar 15-20%. Kesenjangan (gap) antara potensi kapasitas produksi, permintaan pasar yang belum tergarap, dan realisasi penjualan inilah yang menjadikan masalah distribusi ini sangat krusial dan terukur untuk segera diselesaikan.



**Gambar 1.**  
Persentase wilayah distribusi dan non-distribusi produk tahu UD Sumber Makmur

Penelitian ini bertujuan merumuskan strategi pengembangan usaha UD Sumber Makmur dengan menggunakan *tools business model canvas*. Analisis dilakukan kepada sembilan komponen utama yang mencerminkan kondisi usaha. Hasil analisis tersebut memberikan gambaran menyeluruh mengenai model usaha yang berjalan dan membantu mengidentifikasi bagian yang perlu diperbaiki. Berdasarkan hasil penyusunan *business model canvas*, penelitian menyusun rancangan *business model canvas* dengan menyesuaikan perubahan. Rancangan tersebut diharapkan dapat menjadi arahan strategis bagi UD Sumber Makmur untuk memperluas pasar dan meningkatkan keberlanjutan usaha pangan berbahan dasar kedelai. Lebih dari itu, penelitian ini dirancang untuk memberikan kontribusi dan manfaat praktis yang luas; tidak hanya sebagai solusi bagi UD Sumber Makmur, tetapi juga dapat diimplementasikan sebagai referensi dan landasan perumusan strategi bagi UKM pangan dan agroindustri lainnya yang menghadapi permasalahan serupa terkait inefisiensi distribusi, manajemen logistik, dan hambatan pengembangan usaha pemasaran.

## 2. STUDI LITERATUR

### 2.1 Industri Tahu

Industri tahu di Indonesia mayoritas didominasi oleh usaha kecil hingga menengah dengan modal terbatas, karena pembuatannya relatif mudah, sederhana, dan murah (Rahmalia *et al.*, 2021). Tahu banyak digemari dan telah dikonsumsi sangat lama, yaitu lebih dari dua ribu tahun karena kaya akan protein nabati berkualitas tinggi dan memiliki nilai gizi yang tinggi (Guan *et al.*, 2021). Pengolahan tahu melibatkan proses di mana susu kedelai diberi air garam (*brined*) dan diekstrusi untuk membentuk tahu (T. Li *et al.*, 2021). Proses pembuatan tahu dimulai dengan pra-perawatan kedelai, perendaman, penggilingan, dan penyaringan untuk menghasilkan susu kedelai mentah. Susu kedelai tersebut kemudian direbus untuk denaturasi protein, diikuti dengan penambahan koagulan untuk membentuk dadih tahu (*curd*), yang selanjutnya dipres untuk stabilisasi, diawetkan, dan dikemas menjadi produk akhi (Guan *et al.*, 2021). Berkembangnya industri tahu menjadikan usaha ini sebagai bagian penting dari sektor UMK pangan di Indonesia karena mampu memenuhi kebutuhan pangan masyarakat sekaligus menciptakan peluang usaha dan lapangan kerja.

### 2.2 UMK Pangan

Industri tahu, yang sebagian besar diklasifikasikan sebagai industri kecil dan rumahan atau UMK, memberikan kontribusi ekonomi dengan menyediakan sumber protein yang sehat dan murah yang terjangkau. Tahu bagi masyarakat serta merupakan bahan penting dalam makanan sehari-hari lokal yang mencakup di hampir keseluruhan wilayah di Indonesia (Derosya & Ihsan, 2025). UMK Tahu sebagai produk makanan olahan dari kedelai, cukup penting dalam memberikan kontribusi bagi perekonomian masyarakat, khususnya di pusat-pusat UMK tahu di Jawa Timur (Dyah Utami *et al.*, 2022). UMK tahu berkontribusi pada masyarakat desa dengan meningkatkan pendapatan dan prospek pekerjaan, serta membuka peluang bisnis baru dan meningkatkan ekonomi lokal secara signifikan (Hartini *et al.*, 2023). UMK tahu masih menghadapi berbagai kendala seperti keterbatasan pemasaran, distribusi, dan pengelolaan bisnis. Maka dari itu, diperlukan pendekatan yang dapat membantu pelaku usaha dalam memetakan dan mengembangkan model bisnis secara lebih terstruktur.

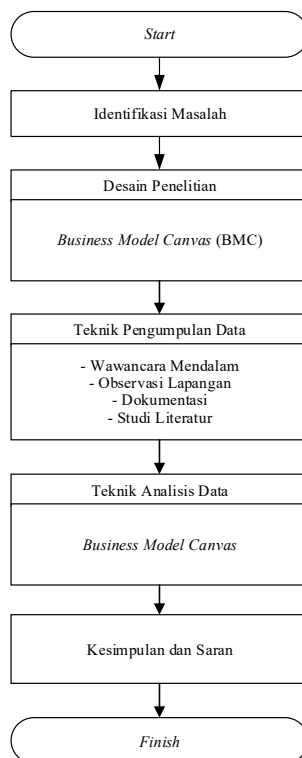
### 2.3 Business Model Canvas

*Business Model Canvas* (BMC) adalah alat populer yang digunakan untuk mengembangkan model bisnis berbasis nilai, yang dicirikan oleh representasi visual model bisnis dan menyediakan alat bagi pengguna mengenai cara melakukannya (Sibalija *et al.*,

2021). Tujuan *Business Model Canvas* (BMC) untuk bisnis adalah menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana sebuah organisasi atau perusahaan menciptakan, menyerahkan, dan menangkap nilai (Setiawan, 2023). Penerapan *Business Model Canvas* (BMC) merupakan instrumen strategis yang efektif untuk mendeskripsikan, merancang, dan mentransformasi model bisnis secara sistematis. BMC memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi elemen inti seperti proposisi nilai, segmen pelanggan, dan saluran distribusi—guna merumuskan strategi keberlanjutan bisnis yang efektif dan efisien. BMC dapat digunakan untuk mengevaluasi kondisi bisnis UMK tahu serta menyusun strategi pengembangan usaha agar lebih efektif dan berkelanjutan.

### 3. METODOLOGI

Alur penelitian pada penelitian ini dapat dilihat dan digambarkan pada gambar di bawah.



**Gambar 2.**  
Alur penelitian

Penelitian ini memakai pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus pada UD Sumber Makmur, sebuah pabrik tahu yang berlokasi di Kamal, Bangkalan. Pendekatan ini dipilih untuk menggambarkan kondisi aktual model bisnis, operasional produksi, struktur biaya, serta kelayakan finansial usaha secara menyeluruh. Model analisis yang dipakai adalah *Business Model Canvas* (BMC) yang mencerminkan kondisi strategis perusahaan secara komprehensif.

#### 3.1 Identifikasi Masalah

Penelitian dimulai dengan melakukan identifikasi masalah pada UD Sumber Makmur melalui wawancara dan observasi terkait kegiatan produksi dan distribusi. Dari hasil pengumpulan data ditemukan permasalahan utama pada aspek pemasaran dan logistik, yaitu jangkauan distribusi yang masih terbatas hanya pada delapan kecamatan di wilayah Bangkalan. Keterbatasan ini menyebabkan peluang pasar yang lebih luas belum dapat

dimanfaatkan secara optimal serta berdampak pada stagnasi pertumbuhan penjualan. Berdasarkan temuan tersebut, dilakukan analisis lebih lanjut untuk mengevaluasi model bisnis, kapasitas distribusi, dan strategi pemasaran guna merumuskan solusi yang tepat bagi UD Sumber Makmur.

### 3.2 Desain Penelitian

Penelitian ini bersifat deskriptif eksploratif yang bertujuan mengidentifikasi, memetakan, dan menganalisis proses bisnis UD Sumber Makmur. Analisis utama yang digunakan adalah *business model canvas* untuk memetakan sembilan elemen model bisnis, yaitu segmen pelanggan, proposisi nilai, saluran distribusi, hubungan pelanggan, sumber daya utama, aktivitas utama, mitra kunci, struktur biaya, dan aliran pendapatan. Melalui pemetaan ini, penelitian memperoleh gambaran komprehensif mengenai kondisi model bisnis yang sedang berjalan, yang selanjutnya menjadi dasar dalam penyusunan rekomendasi pengembangan model bisnis yang lebih efektif.

### 3.3 Informan Penelitian

Informan utama dalam penelitian ini terdiri atas pemilik usaha, pekerja produksi, dan akuntan perusahaan. Pemilik usaha dipilih karena memiliki informasi terkait sejarah usaha, strategi bisnis, pemasaran, serta pengambilan keputusan perusahaan. Pekerja produksi dipilih untuk memberikan informasi mengenai proses operasional, penggunaan bahan baku, kapasitas produksi, dan kendala dalam kegiatan produksi. Akuntan dipilih karena memahami aspek keuangan perusahaan, seperti struktur biaya, pendapatan, dan pengelolaan keuangan usaha. Pemilihan informan tersebut dilakukan secara purposive karena dianggap paling memahami kondisi dan aktivitas bisnis UD Sumber Makmur.

### 3.4 Teknik pengumpulan data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui beberapa cara sebagai berikut:

- a. Wawancara Mendalam - alur proses produksi, struktur biaya dan pendapatan, strategi pemasokan dan distribusi, tantangan operasional, rencana pengembangan usaha.
- b. Observasi Lapangan - memetakan alur proses pembuatan tahu, melihat kondisi mesin, fasilitas kerja, dan tata letak, mengamati intensitas produksi harian, menilai efisiensi aktivitas utama pabrik.
- c. Dokumentasi - foto proses produksi, catatan operasional pabrik, data kapasitas dan penggunaan bahan baku, dokumen biaya operasional dan penjualan, dokumen izin usaha dan aset perusahaan.
- d. Studi Literatur - *business model canvas*, teori strategi bisnis, manajemen operasi, metode penilaian kelayakan investasi.
- e. Validasi data - teknik triangulasi dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi untuk memastikan bahwa data yang diperoleh bersifat *valid*, konsisten, dan dapat dipercaya sehingga hasil penelitian lebih akurat.

### 3.5 Teknik analisis data

Teknis analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara mengolah seluruh informasi yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi, kemudian mengklasifikasikannya berdasarkan sembilan elemen Kanvas Model Bisnis. Setiap data yang berkaitan dengan segmen pelanggan, proposisi nilai, saluran distribusi, hubungan pelanggan, sumber daya utama, aktivitas utama, mitra kunci, struktur biaya, dan aliran pendapatan disusun sesuai relevansinya untuk membentuk gambaran yang jelas mengenai kondisi usaha. Data yang telah dikelompokkan dianalisis secara deskriptif untuk memahami

karakteristik proses bisnis Usaha Dagang Sumber Makmur. Analisis ini mencakup penelaahan terhadap kekuatan yang mendukung kelancaran operasional serta aspek yang menimbulkan hambatan dalam penciptaan nilai bagi pelanggan. Hasil analisis kemudian digunakan sebagai dasar dalam menilai kesesuaian antara model bisnis yang sedang berjalan dan kebutuhan pasar di Kabupaten Bangkalan. Pemahaman mengenai kesenjangan tersebut menjadi landasan dalam menyusun rekomendasi pengembangan. Informasi yang diperoleh selanjutnya diintegrasikan ke dalam rancangan Kanvas Model Bisnis baru yang menggambarkan perbaikan pada elemen yang belum optimal serta penguatan pada elemen yang telah memberikan nilai positif.

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1 *Business Model Canvas Analysis*

Table 1 menyajikan pemetaan *business model canvas* UD Sumber Makmur yang merangkum sembilan elemen utama model bisnis. Pemetaan tersebut terdiri dari *key partnership*, *key activities*, *value proposition*, *customer relationship*, *customer segment*, *key resources*, *channels*, *cost structure* dan *revenue stream*. Secara keseluruhan, Tabel 1 menjadi acuan untuk memahami kondisi bisnis saat ini dan arah pengembangan strategi selanjutnya.

**Tabel 1.**

*Business model canvas* UD Sumber Makmur

<i>Customer Segment</i>	<i>Value Proposition</i>	<i>Customer Relationship</i>
1. Pedagang pasar 2. Warung makan dan toko pengecer 3. Konsumen rumah tangga	1. Tahu segar dengan kualitas terjaga, dan tekstur padat. 2. Harga terjangkau untuk masyarakat sekitar. 3. Produk diproduksi setiap hari untuk menjamin kesegaran 4. Konsistensi ukuran, rasa, dan tekstur produk 5. Fleksibilitas pemotongan sesuai permintaan pelanggan	1. Hubungan personal berbasis kepercayaan dan loyalitas 2. Pelayanan cepat dan distribusi tepat waktu 3. Responsif terhadap kebutuhan pelanggan
<i>Channels</i>	<i>Revenue Stream</i>	<i>Key Resources</i>
1. Penjualan langsung ke pasar tradisional 2. Distribusi ke warung makan dan toko pengecer 3. Pemesanan melalui WhatsApp dan komunikasi langsung dengan pelanggan 4. <i>Word-of-mouth</i> (dari mulut ke mulut)	1. Penjualan tahu segar dengan harga Rp500, Rp1.000, Rp2.500 per potong 2. Penjualan dalam skala besar ke pedagang pasar dan warung makan	1. 30 tenaga kerja (25 aktif harian, sisanya cadangan) 2. Modal, mesin, peralatan, lahan pabrik, mesin giling, tungku dengan blower, cetakan tahu, timbangan, bak perendaman, dan truk operasional 3. Sumber air (sumur, dan tandon saat musim kemarau)
<i>Key Activities</i>	<i>Key Partnership</i>	<i>Cost Structure</i>
1. Produksi tahu (penimbangan, pencucian, perendaman, penggilingan, perebusan, penyaringan, pencetakan, pemotongan, pengemasan) 2. Distribusi produk ke pasar dan pelanggan 3. Pengendalian kualitas produk (rasa, tekstur, higienitas)	1. Pemasok kedelai dari Surabaya 2. Distributor/pelanggan utama: pedagang pasar, warung makan, toko, dan pengecer 3. Pemerintah daerah (legalitas usaha, izin lingkungan) 4. Tenaga kerja lokal sebagai mitra operasional	1. Bahan baku utama kedelai 2. Gaji tenaga kerja ± Rp 730 juta per tahun 3. Biaya listrik, air, kayu bakar, solar, plastik kemasan 4. Biaya tambahan untuk pembelian air tandon saat musim kemarau 5. Cicilan hutang bank dan bunga pinjaman 6. Investasi tetap: tanah, mesin, peralatan, truk

#### 4.1.1 Customer Segment

Segmentasi pasar adalah proses mengelompokkan konsumen menjadi bagian-bagian yang memiliki karakteristik serupa (Yoseph & AlMalaily, 2019). Strategi ini penting dilakukan untuk memahami preferensi pelanggan demi mengoptimalkan penargetan dan pendapatan perusahaan (Rahmadhan & Wasesa, 2022). Jenis segmentasi ini meliputi kategori geografis, demografis, psikografis, dan perilaku (Sun, 2009).

Segmentasi demografis termasuk di antara kriteria segmentasi yang paling umum digunakan, dengan kriteria kunci yang didefinisikan sebagai usia, jenis kelamin, dan siklus hidup (Gajanova *et al.*, 2019). UD Sumber Makmur menargetkan kalangan dewasa ekonomi menengah ke bawah yang didominasi oleh pedagang pasar dan pemilik warung makan. Segmentasi firmografis adalah teknik yang digunakan dalam pasar B2B (bisnis-ke-bisnis) yang mengkategorikan bisnis seperti ukuran perusahaan, industri, dan pendapatan (Muppayanamath, 2022). UD Sumber Makmur menerapkan segmentasi firmografis dengan menargetkan pelanggan B2B seperti pedagang pasar, pemilik warung makan, dan pengecer. Fokus utamanya terletak pada karakteristik bisnis yang meliputi jenis usaha, skala pembelian besar, serta tujuan penggunaan untuk dijual kembali atau diproduksi ulang.

Mengembangkan pasar ke luar daerah merupakan perbaikan pada segmentasi pelanggan karena hal tersebut menantang perusahaan untuk mengatasi kurangnya pengetahuan pasar internasional dan menemukan pelanggan yang cocok (Reim *et al.*, 2022). Mengingat saat ini pelanggan perusahaan hanya didaerah Bangkalan, maka disarankan perusahaan untuk memperluas jangkauan pasar ke luar Bangkalan. Tahu diolah menjadi makanan siap saji yang inovatif didorong oleh gaya hidup modern untuk memenuhi permintaan di berbagai skenario konsumsi, termasuk sebagai makanan cepat saji dan di restoran (Liang & Han, 2024). Hal tersebut disarankan pada perusahaan untuk mengembangkan kerjasama dengan restoran moderen, katering, dan UMKM kuliner. Produk tahu, yang merupakan produk kaya protein dari kedelai, menargetkan segmen gaya hidup sehat (seperti vegetarian dan vegan) karena dianggap sebagai alternatif daging nabati yang lebih sehat dan berkelanjutan (Alcorta *et al.*, 2021). Hal tersebut membuat peluang perusahaan untuk menargetkan pelanggan dengan gaya hidup sehat.

#### 4.1.2 Value Proposition

Hassan (2012), mendefinisikan value proposition sebagai janji perusahaan untuk memberikan sekumpulan manfaat penciptaan nilai tertentu kepada pelanggannya. Selanjutnya, Powell & Hughes (2016), menjelaskan tujuannya adalah untuk menjabarkan cara organisasi memberikan nilai tersebut sehingga mendorong pelanggan untuk membayarnya. Terakhir, Khorshidi (2018), merinci bahwa hal ini mencakup produk, pereda masalah (*pain relievers*), dan pencipta keuntungan (*gain creators*) yang menjawab kebutuhan pelanggan.

Kualitas produk dianggap sebagai salah satu pendorong nilai yang paling penting dikarenakan menjadi fokus mencapai keunggulan kompetitif berdasarkan penciptaan nilai pelanggan (Rintamäki & Saarijärvi, 2021). Nilai utamanya adalah tahu UD Sumber Makmur bertekstur padat dengan cita rasa otentik hasil pengalaman turun-temurun. Kualitas konsisten dan higienis ini menjadi kunci loyalitas pelanggan serta keunggulan kompetitif perusahaan. Harga yang terjangkau (*affordable price*) adalah sub-aktivitas yang termasuk dalam *value propotion* nilai utama (Condi *et al.*, 2018). UD Sumber Makmur menawarkan harga terjangkau dengan variasi nominal kecil untuk menjangkau konsumen ekonomi menengah ke bawah. Dengan menyediakan variasi harga per potong (Rp 500, Rp 1.000, dan

Rp 2.500) strategi kompetitif ini dirancang agar mitra usaha seperti pedagang dan pengecer mendapatkan margin keuntungan yang optimal

Kualitas produk terjamin melalui pencegahan pembusukan di rantai pasok makanan dengan mengintegrasikan waktu produksi, waktu pengiriman, dan umur simpan (Shakuri & Barzinpour, 2024). UD Sumber Makmur menjamin kesegaran produk melalui sistem produksi *make-to-order* harian yang meniadakan risiko stok lama. Strategi ini memastikan pelanggan selalu menerima tahu dalam kondisi baru demi menjaga kepuasan dan kepercayaan. Penyediaan ukuran produk sesuai permintaan pelanggan merupakan *value proposition* karena hal ini adalah inti dari kustomisasi produk yang dirancang untuk secara fleksibel memenuhi kebutuhan dan minat pasti pelanggan (Pech & Vrchota, 2022). UD Sumber Makmur menyediakan layanan pemotongan tahu sesuai permintaan (*custom size*) guna memenuhi kebutuhan spesifik pelanggan usaha. Nilai tambah personalisasi ini membedakan perusahaan dari kompetitor yang hanya menawarkan ukuran standar.

Diversifikasi produk tahu menjadi berbagai jenis olahan sebagai upaya untuk memenuhi kebutuhan konsumen yang berbeda melalui proses yang kompleks (Guan *et al.*, 2021). Hal tersebut memberi usulan perusahaan untuk membuat variasi produk baru seperti tahu bakso, susu kedelai, dan makanan frozen dari bahan tahu. Sertifikasi halal memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kepercayaan konsumen, terutama di kalangan pembeli muslim, karena memberikan jaminan bahwa produk tersebut mematuhi standar keagamaan dan etika (Topit Hidayat *et al.*, 2024). Sertifikasi halal juga disarankan untuk perusahaan agar menambah kepercayaan pelanggan. Kemasan produk makanan berfungsi sebagai alat pemasaran yang penting yang sangat memengaruhi persepsi konsumen dan keputusan pembelian, sehingga dapat menambah nilai produk (Berthold *et al.*, 2024). Perusahaan sebaiknya mengganti kemasan pada tahu yang lebih moderen sebagai daya tarik tambahan.

#### **4.1.3 Customer Relationship**

Customer Relationships merupakan elemen penting dalam mempertahankan keberlanjutan bisnis, sebagaimana dijelaskan dalam konsep Relationship Marketing yang menekankan identifikasi, pengembangan, dan pemeliharaan hubungan pertukaran jangka panjang antara produsen dan pelanggan (Mohamad *et al.*, 2014). UD Sumber Makmur membangun hubungan pelanggan melalui kedekatan personal, layanan cepat, serta responsivitas terhadap kebutuhan konsumen. Pertama, hubungan personal berbasis kepercayaan dan loyalitas dibangun melalui konsistensi kualitas produk, kejujuran, dan interaksi intens dengan pelanggan rutin seperti pedagang pasar dan warung makan.

Hal ini sejalan dengan temuan bahwa kepercayaan dan transparansi menjadi fondasi hubungan relasional yang kuat (Wu *et al.*, 2021). Segmentasi konsumennya didominasi oleh pedagang dan pemilik usaha kuliner ekonomi menengah ke bawah yang membeli secara rutin dan menunjukkan tingkat loyalitas tinggi, terutama pada periode permintaan meningkat seperti Ramadhan. Pelayanan cepat dan distribusi tepat waktu dicapai melalui sistem produksi berbasis pesanan harian dan lokasi pabrik yang strategis dekat Pasar Kamal dan Pasar Socah, sehingga memungkinkan pengiriman produk segar setiap pagi. Mekanisme ini konsisten dengan penelitian yang menekankan pentingnya ketepatan waktu dan efisiensi rute distribusi dalam industri pangan (H. Li *et al.*, 2022).

UD Sumber Makmur menunjukkan responsivitas tinggi terhadap kebutuhan pelanggan melalui fleksibilitas ukuran potong (Rp500, Rp1.000, Rp2.500) serta kemudahan pemesanan melalui komunikasi langsung atau WhatsApp. Responsivitas ini sejalan dengan pandangan bahwa kustomisasi merupakan faktor yang meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan dalam produk pangan (Yulianto & Martikasari, 2025). Dengan kombinasi ketiga aspek

tersebut, UD Sumber Makmur mampu mempertahankan hubungan pelanggan yang kuat dan berkelanjutan.

#### 4.1.4 Channels

*Channels* adalah deskripsi tentang cara perusahaan berkomunikasi dan menyampaikan proposisi nilai, distribusi, dan penjualan kepada pelanggan (Hariawan & Latif, 2021). *Channels* berfungsi untuk meningkatkan kesadaran, membantu evaluasi proposisi nilai, memfasilitasi pembelian produk dan layanan, (Sitorus & Fontana, 2021).

Penjualan secara langsung, yang dilakukan hingga dengan menawarkan produk dari pintu ke pintu kepada instansi pemerintah dan swasta, adalah model konvensional (Kancana et al., 2023). Saluran distribusi utama UD Sumber Makmur berfokus pada penjualan langsung ke pasar tradisional strategis seperti Pasar Kamal dan Socah. Pendekatan ini memperkuat jaringan distribusi demi menjamin pengiriman cepat dan kesegaran produk bagi para pedagang. Distribusi produk ke warung makan dan pengecer berfungsi sebagai saluran komunikasi dan penjualan untuk menyampaikan proposisi nilai organisasi kepada segmen pelanggan (Fathurrohman et al., 2022). UD Sumber Makmur memperluas distribusinya ke warung makan dan pengecer di Bangkalan sebagai target pasar strategis. Segmen ini membutuhkan pasokan rutin dalam jumlah besar untuk memenuhi kebutuhan operasional menu maupun penjualan kembali.

Pemesanan melalui WhatsApp merupakan bentuk *social commerce* berbasis pesan instan yang memanfaatkan saluran komunikasi untuk menyatukan pemasaran dan transaksi ekonomi secara langsung dalam satu aplikasi (Cao et al., 2021). Perusahaan mengandalkan WhatsApp sebagai saluran komunikasi digital yang efisien untuk mengelola transaksi dan koordinasi pesanan harian guna mendukung kelancaran sistem produksi *make-to-order*. Saluran komunikasi mulut ke mulut membutuhkan banyak jaringan fisik dan kontak pribadi untuk menyebarkan pesan mengenai suatu merek (Beyari & Garamoun, 2024). UD Sumber Makmur memadukan strategi promosi dari mulut ke mulut yang berbasis kepercayaan kualitas dengan penggunaan WhatsApp untuk efisiensi komunikasi dan transaksi pesanan harian.

Mengembangkan jaringan *reseller/agen* distribusi di berbagai daerah adalah hasil dari kemitraan yang diaktifkan oleh Usaha Kecil dan Menengah (UKM) dengan para mitra dan pengecer untuk mencapai pasar (Castellani et al., 2024). Perusahaan perlu menambah agen ke berbagai daerah untuk memperkuat pasar dengan mengembangkan agen diluar Bangkalan, seperti Surabaya, Pamekasan, dan Sampang.

#### 4.1.5 Key Resources

Key Resources merupakan aset berwujud maupun tidak berwujud yang mendukung keberlangsungan operasional dan penciptaan nilai bagi pelanggan meliputi peralatan produksi, tenaga kerja, sumber daya alam, aset fisik, serta kapabilitas organisasi yang memastikan proses bisnis berjalan efektif (Kibui et al., 2023). Pada UD Sumber Makmur, sumber daya utama mencakup mesin produksi, sumber air, tenaga kerja terampil, modal kerja, kendaraan distribusi, serta lahan pabrik sebagai aset fisik.

Mesin dan peralatan produksi menjadi komponen kunci karena menentukan efisiensi, ketersediaan, dan kualitas hasil produksi (Febianti et al., 2022). UD Sumber Makmur mengoperasikan mesin giling kedelai, mesin pembakaran dengan blower, timbangan digital, serta dua truk operasional untuk distribusi harian. Modal kerja untuk pembelian bahan baku, pengemasan, listrik, dan transportasi dipenuhi melalui laba usaha tahunan, sementara lahan pabrik seluas 6.000 m<sup>2</sup> menjadi aset investasi jangka panjang.

Sumber air merupakan sumber daya vital dalam industri pangan karena digunakan dalam setiap tahapan produksi seperti pencucian, perendaman, perebusan, dan pembersihan alat (Bailone *et al.*, 2022). Pabrik mengandalkan sumur sebagai sumber utama, namun kapasitasnya menurun saat musim kemarau sehingga diperlukan pembelian air tandon tambahan. Kondisi ini menjadikan air sebagai salah satu risiko operasional yang signifikan. Tenaga kerja berperan sebagai penggerak utama proses produksi karena produktivitas sangat dipengaruhi oleh kondisi fisik, keterampilan, dan kesehatan pekerja (Mentari Batu Bara & Susanti, 2024). UD Sumber Makmur memiliki 30 pekerja, dengan 25 pekerja aktif setiap hari dan 5 pekerja cadangan. Tenaga kerja lokal ini memiliki kompetensi dalam pengolahan kedelai, pengoperasian mesin, dan pengemasan produk, sementara pemilik usaha juga terlibat langsung dalam pemasaran untuk memastikan kedekatan dengan konsumen. Upah tenaga kerja mencapai total Rp 730.000.000 per tahun, yang masih tergolong efisien untuk industri pangan skala UMKM.

Proses pembuatan yang masih tradisional memiliki banyak kekurangan terutama dalam efisiensi waktu proses produksi. Berdasarkan penelitian Kholili *et al.* (2024), mesin pengepres dan pemotong tahu semi-otomatis dirancang untuk mempercepat proses pengepresan dan pemotongan dengan hasil yang lebih konsisten. Teknologi ini mampu menghasilkan tahu dengan kepadatan serta ukuran yang seragam, sehingga mengurangi ketergantungan pada tenaga kerja manual dan meningkatkan efisiensi produksi secara keseluruhan.



**Gambar 3.**  
Perngembangan mesin pemotong dan pengepres

#### 4.1.6 Key Activities

*Key Activities* merupakan aktivitas inti yang memungkinkan perusahaan menciptakan nilai dan mempertahankan keunggulan kompetitif melalui proses produksi, distribusi, dan pengendalian kualitas (Faishal *et al.*, n.d.). Pada UD Sumber Makmur, aktivitas kunci berfokus pada proses produksi tahu, distribusi harian, dan pengendalian kualitas produk. Aktivitas produksi tahu mencakup tahapan berurutan mulai dari penimbangan, pencucian, perendaman, penggilingan, perebusan, penyaringan, penggumpalan, pencetakan, pembalikan, pemotongan, hingga pengemasan. Proses ini sangat menentukan tekstur, rasa,

serta kualitas gizi tahu, sebagaimana variabilitasnya dipengaruhi oleh parameter seperti waktu perendaman, suhu perebusan, jenis koagulan, dan tekanan pencetakan (Rekha & Vijayalakshmi, 2013). Kapasitas produksi mencapai 1 ton per hari dengan output utama berupa tahu segar serta output sampingan berupa ampas tahu (okara) dan limbah cair. Ampas tahu berpotensi menjadi pakan ternak atau produk olahan, sementara limbah cair dapat diolah menjadi biogas, meskipun pemanfaatannya belum optimal.

Aktivitas distribusi produk dilakukan melalui pengiriman harian ke wilayah Bangkalan, seperti Pasar Kamal dan Pasar Socah, serta ke warung makan dan pengecer. Distribusi berbasis pesanan memastikan tahu diterima dalam kondisi segar, dan lokasi pabrik yang strategis mendukung pengiriman cepat serta efisien. Efisiensi distribusi merupakan faktor penting dalam industri pangan segar, sejalan dengan penelitian yang menunjukkan bahwa pengelolaan sistem logistik, rute optimal, dan kecepatan distribusi dapat meningkatkan kualitas layanan dan mengurangi biaya (Shi *et al.*, 2024).

Pengendalian kualitas produk dilakukan untuk menjaga konsistensi rasa, tekstur, dan higienitas tahu. Parameter mutu seperti tekstur, kadar air, warna, serta cita rasa menjadi indikator utama dalam evaluasi kualitas produk pangan (Wang *et al.*, 2020). UD Sumber Makmur menerapkan pengendalian kualitas melalui sanitasi bahan baku, kebersihan peralatan, penggunaan air layak, serta kontrol pada proses penyaringan dan pencetakan. Masukan pelanggan, seperti keluhan mengenai tekstur yang kadang terlalu lentur akibat penggunaan kedelai impor, dijadikan dasar perbaikan berkelanjutan. Perusahaan menekankan kualitas lebih daripada kuantitas sebagai strategi untuk mempertahankan loyalitas pelanggan.

Keterbatasan variasi produk pada UD Sumber Makmur membuat pangsa pasar masih sempit dan bergantung pada konsumen tradisional yang membeli tahu untuk dijual kembali atau digunakan dalam usaha kuliner. Berdasarkan penelitian Potensi *et al.* (2025), menunjukkan bahwa pengembangan keripik tahu dengan berbagai varian rasa dapat meningkatkan daya saing UMKM karena memiliki tekstur renyah, daya simpan lama, dan mudah dikemas. Produk ini juga sangat cocok dipasarkan secara online dan di media sosial karena ringan, menarik secara visual, serta digemari konsumen modern. Perkembangan variasi produk pada UD Sumber makmur akan memperluas jangkauan dan membuka peluang pada pasar lokal maupun online.

#### **4.1.7 Key Partnership**

Tahapan dalam menjalankan bisnis, UD Sumber Makmur menjalin kerja sama dengan berbagai pihak untuk menjaga kelancaran produksi dan keberlanjutan operasional. Bentuk kemitraan yang dominan adalah *buyer-supplier relationships*, yaitu hubungan jangka panjang antara pembeli dan pemasok yang dibangun atas dasar komitmen dan pertukaran manfaat. Hal ini tercermin dari kerja sama dengan pemasok kedelai dari Surabaya menjadi mitra kritis karena ketergantungan pada bahan baku impor, sehingga diperlukan hubungan jangka panjang, evaluasi pemasok yang ketat, serta diversifikasi pasokan untuk mengurangi risiko, selaras dengan temuan Sibuea (2024) mengenai pengaruh fluktuasi harga dan pasokan impor. Di sisi hilir, pedagang pasar, warung makan, dan toko pengecer berperan sebagai distributor utama yang memerlukan pengelolaan jaringan distribusi melalui sistem harga grosir yang transparan, layanan pengiriman terjadwal, dan kontrak pasokan, sejalan dengan kajian Andriani (2025) terkait pentingnya kolaborasi produsen dan pengecer dalam UMKM pangan. Pemerintah daerah juga menjadi mitra penting dalam legalitas dan perizinan, sehingga optimalisasi proses OSS/PTSP, komunikasi rutin, serta pemanfaatan program dukungan lingkungan perlu ditingkatkan, sebagaimana ditegaskan Fathoni (2024)

bahwa dukungan regulatif dapat mempercepat pertumbuhan UMKM. Selain itu, tenaga kerja lokal bertindak sebagai mitra operasional yang memerlukan pelatihan, insentif, dan pengembangan keterampilan untuk meningkatkan produktivitas, sesuai temuan Sugiharti (2023) mengenai kontribusi peningkatan kapasitas tenaga kerja terhadap daya saing usaha.

#### 4.1.8 Cost Structure

Struktur biaya UD Sumber Makmur mencakup berbagai pengeluaran yang diperlukan untuk mendukung proses produksi tahu yang berlangsung setiap hari dan berkapasitas sekitar 1 ton per hari. UD Sumber Makmur mengeluarkan beberapa komponen biaya utama yang terdiri dari biaya tetap dan biaya variabel. Biaya tetap meliputi gaji tenaga kerja tetap yang berjumlah sekitar 30 orang, serta biaya penyusutan peralatan produksi. Sementara itu, biaya variabel terdiri dari pengeluaran bahan baku kedelai sebagai komponen terbesar, kayu bakar untuk proses perebusan, bahan tambahan pembuatan tahu, dan biaya distribusi harian. Struktur biaya UD Sumber Makmur menunjukkan dominasi biaya bahan baku kedelai sebesar Rp1.334.500.000 per tahun, menjadikannya komponen biaya terbesar dan paling rentan terhadap fluktuasi harga akibat ketergantungan impor, sehingga diperlukan strategi kontrak jangka panjang dan diversifikasi pemasok sebagaimana disarankan Rahman dan Siregar (2023). Biaya tenaga kerja juga tergolong tinggi dengan total Rp730.000.000 per tahun, sehingga efisiensi melalui pelatihan dan insentif berbasis produktivitas penting dilakukan, sejalan dengan temuan Lestari dan Pratama (2024). Selain itu, biaya listrik, kayu bakar, transportasi, dan utilitas lain mencapai lebih dari Rp125.500.000 per tahun, yang dapat ditekan melalui pemanfaatan biogas sebagaimana direkomendasikan Bhatt dan Tao (2020). Ketergantungan pada pembelian air tandon di musim kemarau juga meningkatkan biaya tak terduga sehingga konservasi air dan sistem penampungan perlu dipertimbangkan, suatu langkah yang menurut Prasetyo dan Arifin (2024) dapat menurunkan biaya hingga 12%. Beban bunga kredit sebesar Rp16.184.996 per tahun mengindikasikan perlunya restrukturisasi pembiayaan untuk menjaga likuiditas, sesuai rekomendasi Iskandar dan Widodo (2024). Di sisi lain, investasi tetap seperti tanah, mesin, dan kendaraan juga berkontribusi pada beban depresiasi, sehingga analisis kelayakan investasi dan pemeliharaan rutin menjadi penting, sebagaimana dijelaskan Ndlovu dan Neneh (2024).

Perhitungan nilai NPV UD Sumber Makmur sebesar Rp362.845.048,75 menunjukkan bahwa investasi saat ini layak dan menghasilkan nilai bersih positif yang kuat, sehingga diperlukan penguatan arus kas dan manajemen risiko investasi sebagaimana disarankan Oktavia (2023). ROI sebesar 142% mencerminkan tingkat pengembalian yang sangat tinggi, sehingga optimalisasi reinvestasi pada aset produktif perlu dilakukan sebagaimana direkomendasikan Ulum (2025). *Payback period* selama 2,37 tahun menunjukkan pengembalian modal yang cepat, sehingga efisiensi operasional perlu dijaga untuk mempertahankan stabilitas arus kas sebagaimana dijelaskan Kurniawan (2024). Analisis sensitivitas pada tingkat diskonto 10% menunjukkan penurunan NPV menjadi Rp283.252.208,38 dan ROI menjadi 132%, menandakan adanya sensitivitas terhadap kenaikan biaya modal, sehingga strategi mitigasi seperti diversifikasi pembiayaan diperlukan sebagaimana disarankan Billah (2025). Meskipun demikian, *payback period* tetap stabil pada 2,37 tahun, menunjukkan kekuatan arus kas operasional, sehingga konsistensi *volume* produksi dan efisiensi proses tetap perlu dipertahankan sesuai rekomendasi Bhatt dan Tao (2020).

#### 4.2 Pengembangan *Business Model Canvas*

Berdasarkan hasil analisis strategi, terdapat sejumlah rekomendasi yang dapat dimasukkan ke dalam pengembangan *business model canvas* guna mendukung

pengembangan usaha serta peningkatan pendapatan UD Sumber Makmur. Adapun implikasi strategi yang telah diselaraskan dengan pengembangan *business model canvas* usulan pada Table 2.

**Tabel 2.**

Pengembangan *business model canvas* UD Sumber Makmur

<i>Customer Segment</i>	<i>Value Proposition</i>	<i>Customer Relationship</i>
1. Pedagang pasar 2. Warung makan dan toko pengecer 3. Konsumen rumah tangga 4. Memperluas jangkauan pasar ke seluruh wilayah Bangkalan 5. Mengembangkan kerja sama dengan UMKM kuliner 6. Menargetkan segmen gaya hidup sehat	1. Tahu segar dengan kualitas terjaga, dan tekstur padat. 2. Harga terjangkau untuk masyarakat sekitar. 3. Produk diproduksi setiap hari untuk menjamin kesegaran 4. Konsistensi ukuran, rasa, dan tekstur produk 5. Fleksibilitas pemotongan sesuai permintaan pelanggan 6. Diversifikasi produk 7. Mengganti dan memperbarui kemasan 8. Membuat logo untuk memperkuat identitas usaha	1. Hubungan personal berbasis kepercayaan dan loyalitas 2. Pelayanan cepat dan distribusi tepat waktu 3. Responsif terhadap kebutuhan pelanggan 4. Meningkatkan responsivitas terhadap keluhan pelanggan
<i>Channels</i>	<i>Revenue Stream</i>	<i>Key Resources</i>
1. Penjualan langsung ke pasar tradisional 2. Distribusi ke warung makan dan toko pengecer 3. Pemesanan melalui WhatsApp dan komunikasi langsung dengan pelanggan 4. <i>Word-of-mouth</i> (dari mulut ke mulut) 5. Memperluas distribusi pada area tidak terlayani di wilayah Bangkalan	1. Penjualan tahu segar dengan harga Rp500, Rp1.000, Rp2.500 per potong 2. Penjualan dalam skala besar ke pedagang pasar dan warung makan 3. Potensi pendapatan tambahan dari olahan limbah 4. Meningkatkan penjualan grosir 5. Mengembangkan varian produk baru	1. 30 tenaga kerja (25 aktif harian, sisanya cadangan) 2. Modal, mesin, peralatan, lahan pabrik, mesin giling, tungku dengan blower, cetakan tahu, timbangan, bak perendaman, dan truk operasional 3. Sumber air 4. Meningkatkan pelatihan dan insentif tenaga kerja 5. Menambah peralatan modern
<i>Key Activities</i>	<i>Key Partnership</i>	<i>Cost Structure</i>
1. Produksi tahu (penimbangan, pencucian, perendaman, penggilingan, perebusan, penyaringan, pencetakan, pemotongan, pengemasan) 2. Distribusi produk ke pasar dan pelanggan 3. Pengendalian kualitas produk (rasa, tekstur, higienitas) 4. Mengembangkan produk baru keripik tahu 5. Memperluas distribusi harian ke lebih banyak wilayah	1. Pemasok kedelai dari Surabaya 2. Distributor/pelanggan utama: pedagang pasar, warung makan, toko, dan pengecer 3. Pemerintah daerah (legalitas usaha, izin lingkungan) 4. Tenaga kerja lokal sebagai mitra operasional 5. Diversifikasi pemasok kedelai 6. Penguatan kerja sama melalui sistem grosir dan jadwal pengiriman. 7. Mengembangkan pelatihan dan peningkatan keterampilan tenaga kerja lokal	1. Bahan baku utama kedelai 2. Gaji tenaga kerja ± Rp 730 juta per tahun 3. Biaya listrik, air, kayu bakar, solar, plastik kemasan 4. Biaya tambahan untuk pembelian air tandon saat musim kemarau 5. Cicilan hutang bank dan bunga pinjaman 6. Investasi tetap: tanah, mesin, peralatan, truk 7. Strategi kontrak jangka panjang 8. Restrukturisasi pembiayaan 9. Pemeliharaan rutin mesin dan analisis investasi 10. Biaya pemasaran dan cetak kemasan baru

## 5. KESIMPULAN

Berdasarkan analisis strategi bisnis menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) dapat disimpulkan bahwa UD Sumber Makmur memiliki fondasi pasar yang kuat pada segmen B2B dan keunggulan kualitas produk yang konsisten, namun masih menghadapi tantangan internal berupa teknologi produksi manual dan keterbatasan pemasaran. Pemetaan strategi yang dihasilkan merekomendasikan perlunya modernisasi mesin untuk efisiensi, diversifikasi produk olahan guna menangkap peluang tren protein nabati, serta perluasan jangkauan distribusi dan pemasaran digital untuk meningkatkan daya saing. Dengan mengintegrasikan penguatan internal dan pemanfaatan peluang eksternal tersebut, UD Sumber Makmur diharapkan mampu mengatasi ancaman fluktuasi harga bahan baku serta persaingan ketat, sehingga dapat menjamin keberlanjutan dan pertumbuhan bisnis di masa depan.

## REFERENCE

1. Alcorta, A., Porta, A., Tárrega, A., Alvarez, M. D., & Pilar Vaquero, M. (2021). Foods for plant-based diets: Challenges and innovations. *In Foods* 10 (2), 1-23.
2. Bailone, R. L., Borra, R. C., Fukushima, H. C. S., & Aguiar, L. K. (2022). Water reuse in the food industry. *In Discover Food*, 2 (1), 1-17 .
3. Berthold, A., Guion, S., & Siegrist, M. (2024). The Influence Of Material And Color Of Food Packaging On Consumers' Perception And Consumption Willingness. *Food and Humanity*, 2 (5), 619-629.
4. Beyari, H., & Garamoun, H. (2024). The Impact of Online Word of Mouth (e-WOM) on End-User Purchasing Intentions: A Study on e-WOM Channels' Effects on the Saudi Hospitality Market. *Sustainability (Switzerland)*, 16(8), 3163.
5. Bhatt, A. &. (2020). Economic Perspectives of Biogas Production via Anaerobic Digestion. *Bioengineering*, 7(3), 74.
6. Billah, A. A. (2025). Mitigasi Risiko dan Efektivitas Prinsip 5C dalam Pemberian Pembiayaan Murabahah di KSPPS BMT NU Jawa Timur Cabang Rubaru. *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, 10 (3), 1-14.
7. Cao, H., Chen, Z., Li, Y., Cheng, M., Zhao, S., & Wang, T. (2021). You Recommend, I Buy: How and Why People Engage in Instant Messaging Based Social Commerce. *Proc. ACM Hum.-Comput. Interact*, 5.CSCW1, 1-25.
8. Castellani, P., Rossato, C., Giaretta, E., & Vargas-Sánchez, A. (2024). Partner selection strategies of SMEs for reaching the Sustainable Development Goals. *Review of Managerial Science*, 18(5), 1317–1352.
9. Condi, P. R., De Lima-Filho, D. O., Finocchio, C. P. S., & Quevedo-Silva, F. (2018). Value proposition: Application of value creation activities model in the supermarket (VCAM-S). *Revista de Administracao Mackenzie*, 19(4) 1-36.
10. Derosya, V., & Ihsan, T. (2025). Assessing The Environmental Impact Of Tofu Production: A Systematic Review For A Sustainable Industry. *Agrointek : Jurnal Teknologi Industri Pertanian*, 19(2), 261–272.
11. Dwi Nila Andriani, A. L. (2025). Analysis of Performance of Staple Food Supply. *SAR Journal*, 8(1), 99-109.
12. Dyah Utami, I., Deefi Anna, I., & Hidayati, N. (2022). Sustainable Value Chain Strategy For Tofu SMEs. *Jurnal Ilmiah Teknik Industri*, 10(1), 69-76.

13. Eny Ivan's, N. A. (2022). Penyuluhan Kewirausahaan & Workshop Perencanaan Bisnis Menggunakan Business Model Canvas (BMC) di SMK Negeri 1 Purbolinggo Kabupaten Lampung Timur. *Jurnal Pengabdian pada Masyarakat*, 2(2), 1256-1267.
14. Faishal, M., Muttaqin, J., Wirdatus Sholeha, R., Yanuarso, H. D., Aulia, L., Wahyudi, R., & Iqbal, M. (n.d.). Application of Lean Manufacturing in Tofu Production to Reduce Waste. Retrieved. *Jurnal Multidisplin Indonesia* 3(7), 4225-4231.
15. Faiz Ahmad Sibuea, M. B. (2024). Indonesian Soybean Import In International Trade. *Jurnal Manajemen & Agribisnis*, 21(1), 122-131.
16. Fathoni, S. S. (2024). Striking a Balance: Streamlining Environmental Licensing for Business. *Scholars International Journal of Law, Crime and Justice*, 7(6), 240-248.
17. Fathurrohman, Y. E., Putri, R. H., Siti, D., & Qonita, M. (2022). Analisis Perancangan Business Model Canvas (BMC) di UD Kali Mengaji Kecamatan Cilongok Kabupaten Banyumas. *Agritech: Jurnal Fakultas Pertanian Universitas Muhammadiyah Purwokerto*, 24(1), 77-86.
18. Febianti, E., Safitri, K. D., Kulsum, K., Kurniawan, B., Ferdinant, P. F., & Setiawan, H. (2022). Measurement Of Effectiveness Of Food Processing Machine Through Overall Equipment Effectiveness (OEE). *Journal Industrial Servicess*, 8(1), 46.
19. Gajanova, L., Nadanyiova, M., & Moravcikova, D. (2019). The Use Of Demographic And Psychographic Segmentation To Creating Marketing Strategy Of Brand Loyalty. *Scientific Annals of Economics and Business*, 66(1), 65–84.
20. Guan, X., Zhong, X., Lu, Y., Du, X., Jia, R., Li, H., & Zhang, M. (2021). Changes Of Soybean Protein During Tofu Processing. *In Foods*, 10(7), 1-16.
21. Hariawan, F., & Latif, N. (2021). Scanning Ritel Store Using The Business Model Canvas Method. *International Journal of Economics, Business, and Accounting Research*, 5(1), 2021, 108–115.
22. Hartini, S., Fatliana, A. N., Handayani, N. U., Wicaksono, P. A., Ramadan, B. S., & Matsumoto, T. (2023). Global Journal Of Environmental Science And Management Life Cycle Assessment And Life Cycle Cost Of Tofu Production And Its Extended Recycling Scenario. *Global J. Environ. Sci. Manage*, 10(2), 487–502.
23. Hassan, A. (2012). The Value Proposition Concept in Marketing: How Customers Perceive the Value Delivered by Firms– A Study of Customer Perspectives on Supermarkets in Southampton in the United Kingdom. *International Journal of Marketing Studies*, 4(3), 68-86.
24. Iskandar, M. &. (2024). SME Credit Restructuring and Financial Resilience Post-Pandemic. *Saudi Journal of Economics and Finance*, 134–142.
25. Kancana, S., Farida, N., & Prabawani, B. (2023). How to Reinvent Marketing Strategy through Business Model Canvas and SWOT Analysis: Case of a bag Producer of SME in Indonesia. *International Journal of Multidisciplinary Research and Publications* 6(5), 21–24.
26. Kholili, N., Siswadi, Hindratmo, A., Badari, Y. M., & Athallah, H. M. (2024). Desain Perancangan Mesin Pengepres Dan Pemetong Tahu Semi Otomatis Guna Meningkatkan Percepatan Proses Produksi. *Prosiding Conference on Innovation and Application of Science and Technology*, 6(5), 298–307.
27. Khorshidi, M. (2018). Developing Value Proposition for Business Models of National Iranian Oil Companies. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 12(1), 508–521.
28. Kibui, N., Kiboi, A., & Mwangi, E. (2023). Intangible Resources and Organizational Performance of Food and Beverage Manufacturing Companies in Nairobi County, Kenya. *European Journal of Business and Strategic Management*, 8(2), 94–114.

29. Kurniawan, D. (2024). Pengaruh Penerapan Teknologi Informasi, Arus Kas dan Laba terhadap Efisiensi Keuangan Perusahaan. *Ranah Research: Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 6(4), 827–837.
30. Lestari, R. &. (2024). Tourism Villages for Micro and Small Enterprises Labor Empowerment in Indonesia. *Jurnal Ekonomi Pembangunan: Kajian Masalah Ekonomi dan Pembangunan*, 24(2), 282–292.
31. Liang, Y., & Han, Y. (2024). Study on the F-U-BVF Analytical Model For Sustainable Food Design: A Case Study of Tofu. *Frontiers in Sustainable Food Systems*, 8 Article 1363544.
32. Li, H., Liao, F., & Qing, P. (2022). How Consumer Expertise Influences Preference for Customized Food. *Foods*, 11(16), 2459.
33. Li, T., Zhan, C., Guo, G., Liu, Z., Hao, N., & Ouyang, P. (2021). Tofu processing wastewater as a low-cost substrate for high activity nattokinase production using *Bacillus subtilis*. *BMC Biotechnology*, 21(1), 57.
34. Mentari Batu Bara, I., & Susanti, N. (2024). The Relationship Between Nutritional Status And The Productivity Of Production Workers. *Indonesian Journal of Global Health Research*, 6(3), 1823–1832.
35. Mohamad, S. H., Othman, N. A., Jabar, J., & Majid, I. A. (2014). Customer Relationship Management Practices: The Impact on Organizational Performance in SMEs of Food Manufacturing Industry. *European Journal of Business and Management* 6(13), 222–230.
36. Muppayanamath, S. (2022). Techniques For Effective Market Segmentation. *International Journal Of Research And Analytical Reviews*, 9(2), 247–255.
37. Ndlovu, M. &. (2024). Impact of Fixed Asset Investment on SME Performance. *Int. J. of Productivity and Performance Management*, 73(7), 1904–1923.
38. Oktavia, N. T. (2023). Manajemen Risiko Investasi Bank Syariah. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Perbankan Syariah*, 3(2), 283–296.
39. Pech, M., & Vrchota, J. (2022). The Product Customization Process in Relation to Industry 4.0 and Digitalization. Processes. *Processes*, 10(3), 539.
40. Powell, T. H., & Hughes, M. (2016). Exploring Value as the Foundation of Value Proposition Design. *Journal of Business Models* 4(1), 29–44.
41. Prasetyo, A. &. (2024). Water Management Efficiency in Small Food Industries. *Sustainability*, 16(2), 1121.
42. Rahman, D. S. (2023). Indonesian Soybean Import in International Trade Analysis. *Jurnal Manajemen & Agribisnis*, 21(1), 122–131.
43. Rahmadhan, R., & Wasesa, M. (2022). Segmentation using Customers Lifetime Value: Hybrid K-means Clustering and Analytic Hierarchy Process. *Journal of Information Systems Engineering and Business Intelligence*, 8(2), 130–141.
44. Rahmalia, I., Nisa, S. K., Palupi, V., Putri, A., & Suryawan, I. W. K. (2021). A Study of the Tofu Industry Environmental Impact Condition and Scenario Treatment Using Life Cycle Assessment Approach. *EPI International Journal of Engineering*, 4(1), 7–13.
45. Reim, W., Yli-Viitala, P., Arrasvuori, J., & Parida, V. (2022). Tackling Business Model Challenges In SME Internationalization Through Digitalization. *Journal of Innovation and Knowledge*, 7(3), Article 100199.
46. Rekha, C. R., & Vijayalakshmi, G. (2013). Influence of Processing Parameters on The Quality of Soycurd (TOFU). *Journal of Food Science and Technology*, 50(1), 176–180.
47. Rintamäki, T., & Saarijärvi, H. (2021). An Integrative Framework For Managing Customer Value Propositions. *Journal of Business Research*, 134, 754–764.

48. Rizkyawati Hidayah, E. S. (2023). Penerapan Bisnis Model Kanvas dalam Upaya Pengembangan Usaha Sweet Banana. *Jurnal Ekonomi Manajemen Akuntansi*, 8(2), 10-19.
49. Setiawan. (2023). Business Model Canvas. *Jurnal Kajian Budaya Dan Humaniora*, 5(2), 199–216.
50. Shakuri, M., & Barzinpour, F. (2024). A Risk-Averse Sustainable Perishable Food Supply Chain Considering Production And Delivery Times With Real-World Application. *PLoS ONE*, 19(9), e0308332.
51. Shi, H., Zhang, Q., & Qin, J. (2024). Cold Chain Logistics and Joint Distribution: A Review of Fresh Logistics Modes. *Systems* 12(7), 264.
52. Sibaliya, J., Barrett, D., Subasri, M., Bitacola, L., & Kim, R. B. (2021). Understanding Value In A Healthcare Setting: An Application Of The Business Model Canvas. *Methodological Innovations*, 14(3), 1–15.
53. Sitorus, S. A. T., & Fontana, A. (2021). Business Model Improvement: A Study Case of Channeling Through E-Commerce. *Journal of International Conference Proceedings*, 4(1), 197–206.
54. Sugiharti, R. R., Panjawa, J. L., Pamela, Q., Kurniawan, M. A., & Guritno, D. C. (2023). Tourism Villages For Micro And Small Enterprises Labor Absorption: Case Study of The Enterprises In Patuk-Gunungkidul Regency. *Jurnal Ekonomi Pembangunan: Kajian Masalah Ekonomi dan Pembangunan*, 24(2), 282–292.
55. Sun, S. (2009). An Analysis on the Conditions and Methods of Market Segmentation. *International Journal of Business and Management*, 4(2), 63–67.
56. Tamamu Azizid Daroini, A. A. (2020). Analisis BOD (Biological Oxygen Demand) di Perairan Desa Prancak Kecamatan Sepulu Bangkalan. *Juvenil*, 1(4), 558–566.
57. Theresia Naomi Putri, H. A. (2024). Strategi Inovasi Produk, Aliansi Strategis, dan Diversifikasi Portofolio Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Digital*, 2(1), 64–71.
58. Topit Hidayat, M., Witta, R., & History, A. (2024). Halal Certification and Implications for MSMEs: A Systematic Literature Review Article Info. *Journal of Business Management and Islamic Banking*, 3(2), 151–166.
59. Ulum, Z. S. (2025). Pengaruh Struktur Modal, Efisiensi Operasional, Dan Pertumbuhan Aset terhadap Profitabilitas yang Dimoderasi oleh Good Corporate Governance pada Sub Sektor Konstruksi yang Terdaftar di BEI tahun 2019–2023. *Jurnal Bisnis Mahasiswa*, 5(2), 2396–2415.
60. Wang, F., Meng, J., Sun, L., Weng, Z., Fang, Y., Tang, X., Zhao, T., & Shen, X. (2020). Study on The Tofu Quality Evaluation Method and The Establishment of a Model for Suitable Soybean Varieties for Chinese Traditional TOFU Processing. *LWT*, 117, 108441.
61. Wu, W., Zhang, A., van Klinken, R. D., Schrobback, P., & Muller, J. M. (2021). Consumer Trust in Food and The Food System: A Critical Review. *Foods*, 10(10), 2490.
62. Yoseph, F., & AlMalaily, M. (2019). New Market Segmentation Methods Using Enhanced (RFM), CLV, Modified Regression And Clustering Methods. *International Journal of Computer Science and Information Technology*, 11(01), 43–60.
63. Yulianto, I., & Martikasari, A. M. (2025). Determination Of Delivery Routes For Food Materials At Healthy Food Brand Outlets In Bandung City Using Nearest Neighbor And Nearest Insertion Methods. *Journal Of Engineering Science And Technology Management*, 5(2), 2828–7886.