

**ISSN (ONLINE) 2598-9936**



**INDONESIAN JOURNAL OF INNOVATION STUDIES**  
PUBLISHED BY  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SIDOARJO

## Table Of Contents

|                                             |          |
|---------------------------------------------|----------|
| <b>Journal Cover .....</b>                  | <b>1</b> |
| <b>Author[s] Statement.....</b>             | <b>3</b> |
| <b>Editorial Team .....</b>                 | <b>4</b> |
| <b>Article information .....</b>            | <b>5</b> |
| Check this article update (crossmark) ..... | 5        |
| Check this article impact .....             | 5        |
| Cite this article.....                      | 5        |
| <b>Title page.....</b>                      | <b>6</b> |
| Article Title .....                         | 6        |
| Author information .....                    | 6        |
| Abstract .....                              | 6        |
| <b>Article content .....</b>                | <b>8</b> |

## Originality Statement

The author[s] declare that this article is their own work and to the best of their knowledge it contains no materials previously published or written by another person, or substantial proportions of material which have been accepted for the published of any other published materials, except where due acknowledgement is made in the article. Any contribution made to the research by others, with whom author[s] have work, is explicitly acknowledged in the article.

## Conflict of Interest Statement

The author[s] declare that this article was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.

## Copyright Statement

Copyright © Author(s). This article is published under the Creative Commons Attribution (CC BY 4.0) licence. Anyone may reproduce, distribute, translate and create derivative works of this article (for both commercial and non-commercial purposes), subject to full attribution to the original publication and authors. The full terms of this licence may be seen at <http://creativecommons.org/licences/by/4.0/legalcode>

# Indonesian Journal of Innovation Studies

Vol. 27 No. 4 (2026): October  
DOI: 10.21070/ijins.v27i4.2273

## EDITORIAL TEAM

### Editor in Chief

Dr. Hindarto, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

### Managing Editor

Mochammad Tanzil Multazam, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

### Editors

Fika Megawati, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Mahardika Darmawan Kusuma Wardana, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Wiwit Wahyu Wijayanti, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Farkhod Abdurakhmonov, Silk Road International Tourism University, Uzbekistan

Bobur Sobirov, Samarkand Institute of Economics and Service, Uzbekistan

Evi Rinata, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

M Faisal Amir, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Dr. Hana Catur Wahyuni, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

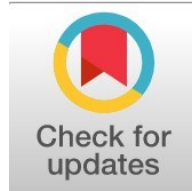
Complete list of editorial team ([link](#))

Complete list of indexing services for this journal ([link](#))

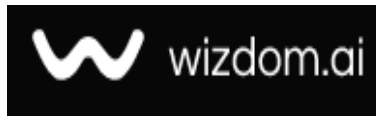
How to submit to this journal ([link](#))

## Article information

**Check this article update (crossmark)**



**Check this article impact (\*)**



**Save this article to Mendeley**



(\*) Time for indexing process is various, depends on indexing database platform

# Business Model Canvas Reconfiguration for Revenue Sustainability in Traditional Culinary MSMEs: Rekonfigurasi Business Model Canvas untuk Keberlanjutan Pendapatan pada UMKM Kuliner Tradisional

Novan Ramadhanu Giananda, 21042010170@student.upnjatim.ac.id (\*)

Program Studi Administrasi Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jawa Timur, Indonesia

Sonja Andarini, sonja\_andarini.adbis@upnjatim.ac.id

Program Studi Administrasi Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jawa Timur, Indonesia

(\*) Corresponding author

## Abstract

**General Background:** Traditional culinary micro, small, and medium enterprises face increasing competition, changing consumer preferences, limited market reach, and conventional operational practices that challenge long-term financial stability. **Specific Background:** The studied enterprise experienced a continuous decline in average monthly revenue from IDR 61,500,000 in 2023 to IDR 56,333,333 in the first semester of 2026 despite maintaining strong customer loyalty and an authentic product identity. **Knowledge Gap:** The existing configuration remained dependent on physical outlets, conventional packaging, limited digital channels, a single primary revenue stream, and constrained human resource management, demonstrating the need for an integrated assessment of the nine Business Model Canvas elements. **Aims:** This study identifies existing strengths and constraints and formulates an integrated Business Model Canvas strategy to support sustainable financial performance. **Methods:** A descriptive qualitative design employed in-depth interviews, passive observation, documentation, snowball sampling, source and technique triangulation, and Miles and Huberman's interactive analysis. **Results:** Customer loyalty, authentic taste, and cost efficiency emerged as major strengths, whereas limited digital channels, conventional packaging, single-source income dependence, and operational constraints represented key weaknesses. The proposed configuration integrates digital marketing, online food delivery, modern packaging, ready-to-heat products, cashless transactions, digital point-of-sale systems, catering, and expanded partnerships. **Novelty:** The study provides an integrated nine-element configuration combining product modernization, digital market access, operational digitalization, and income-source diversification within a single strategic framework. **Implications:** The proposed strategy provides an operational basis for broader market access, diversified income generation, and sustained recovery of monthly financial performance.

## Highlights:

- Average monthly income decreased from IDR 61.50 million in 2023 to IDR 56.33 million in the first half of 2026.
- Loyal customers, authentic taste, and cost efficiency remained core internal strengths despite several operational constraints.
- Digital channels, modern packaging, cashless transactions, ready-to-heat products, catering, and expanded partnerships constitute the proposed strategic priorities.

**Keywords:** MSME, Business Development Strategy, Business Model Canvas (BMC).



## Pendahuluan

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) memegang peranan yang sangat strategis dalam memperkuat struktur perekonomian nasional di Indonesia. Berdasarkan data Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia, sektor UMKM berkontribusi lebih dari 60% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) nasional serta mampu menyerap sekitar 97% dari total tenaga kerja nasional [1]. Di tengah percepatan dinamika pasar dan ketidakpastian ekonomi global, UMKM dituntut untuk memiliki fleksibilitas dan ketahanan dalam mengelola strategi bisnisnya agar mampu bertahan dan terus berkembang [2]. Peningkatan daya saing UMKM lokal menjadi faktor krusial dalam memperkuat kemandirian ekonomi daerah.

Sektor kuliner atau makanan dan minuman merupakan salah satu kontributor terbesar dalam industri UMKM karena sifat produknya yang memenuhi kebutuhan dasar harian masyarakat [3]. Kota Surabaya sebagai metropolitan terbesar kedua di Indonesia menjadi pusat pertumbuhan UMKM kuliner tradisional yang sangat pesat [4]. Dengan demikian, tingginya tingkat persaingan bisnis kuliner modern dan perubahan pola konsumsi masyarakat menjadi tantangan berat bagi pelaku kuliner tradisional. Makanan tradisional sering kali menghadapi persepsi keterbatasan inovasi, jangkauan pemasaran yang terbatas, serta pengelolaan operasional yang masih konvensional [5]. Pergeseran gaya hidup perkotaan menuntut adaptasi tanpa menghilangkan identitas otentik produk.

Salah satu pelaku usaha kuliner tradisional legendaris di Kota Surabaya adalah UMKM Tauwa Cak Yudi. Usaha ini fokus menyajikan produk kembang tahu (tauwa) dan kacang kuah manis gurih berbahan dasar kedelai dan jahe alami. Meskipun telah memiliki basis pelanggan loyal yang terbangun selama bertahun-tahun di gerai utama Darmo Harapan dan gerai Cabang G-Walk, data keuangan internal mencatat adanya tren penurunan rata-rata pendapatan bulanan secara berturut-turut dari tahun 2023 hingga semester I tahun 2026. Fenomena ini mengindikasikan bahwa ketergantungan pada reputasi masa lalu dan pelanggan lama tidak lagi cukup untuk menjamin pertumbuhan bisnis di tengah penetrasi pasar kuliner modern [6].

Untuk mengatasi permasalahan tersebut, dibutuhkan kerangka evaluasi bisnis yang komprehensif. Pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) yang dikembangkan oleh Osterwalder dan Pigneur menyediakan kerangka kerja visual berbasis sembilan elemen utama yang saling terintegrasi [7]. BMC memungkinkan pelaku usaha membedah secara holistik bagaimana nilai diciptakan, disampaikan, dan ditangkap oleh perusahaan [8]. Dibandingkan dengan analisis SWOT konvensional yang cenderung general, BMC menawarkan presisi dalam mengidentifikasi keterkaitan antar-komponen operasional dan finansial usaha [9]. Pemanfaatan BMC sangat relevan bagi UMKM untuk menemukan titik kelemahan operasional sekaligus merancang inovasi model bisnis yang terfokus.

Keberadaan tantangan operasional dan pergeseran preferensi konsumen di tingkat lokal tercermin secara nyata pada kinerja finansial harian usaha. Ketidakmampuan merespons dinamika pasar secara cepat berdampak langsung pada fluktuasi dan penurunan omzet penjualan dari waktu ke waktu. Gambaran empiris mengenai performa finansial dan kecenderungan penurunan omzet pada UMKM Tauwa Cak Yudi Surabaya selama periode tahun 2023 hingga semester I tahun 2026 disajikan secara rinci pada Tabel 1.

**Tabel 1.** Data Pendapatan UMKM Tauwa Cak Yudi Surabaya (2023-Semester I 2026)

| No              | Bulan     | Pendapatan  |             |             |             |
|-----------------|-----------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                 |           | 2023        | 2024        | 2025        | 2026        |
| 1               | Januari   | 63.000.000  | 64.000.000  | 61.000.000  | 60.000.000  |
| 2               | Februari  | 64.000.000  | 66.000.000  | 60.000.000  | 46.000.000  |
| 3               | Maret     | 48.000.000  | 40.000.000  | 38.000.000  | 49.000.000  |
| 4               | April     | 56.000.000  | 52.000.000  | 59.000.000  | 61.000.000  |
| 5               | Mei       | 63.000.000  | 62.000.000  | 62.000.000  | 62.000.000  |
| 6               | Juni      | 67.000.000  | 60.000.000  | 64.000.000  | 60.000.000  |
| 7               | Juli      | 62.000.000  | 65.000.000  | 61.000.000  | -           |
| 8               | Agustus   | 63.000.000  | 61.000.000  | 60.000.000  | -           |
| 9               | September | 62.000.000  | 65.000.000  | 65.000.000  | -           |
| 10              | Oktober   | 61.000.000  | 63.000.000  | 64.000.000  | -           |
| 11              | November  | 66.000.000  | 61.000.000  | 62.000.000  | -           |
| 12              | Desember  | 63.000.000  | 66.000.000  | 63.000.000  | -           |
| Total Per Tahun |           | 738.000.000 | 725.000.000 | 719.000.000 | 338.000.000 |
| Rata-rata/Bulan |           | 61.500.000  | 60.416.667  | 59.916.667  | 56.333.333  |

| No | Bulan        | Pendapatan |       |       |       |
|----|--------------|------------|-------|-------|-------|
|    |              | 2023       | 2024  | 2025  | 2026  |
|    | Penurunan(%) | -          | 1,76% | 0,83% | 5,98% |

Sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 1, rata-rata pendapatan bulanan UMKM Tauwa Cak Yudi mengalami penurunan berturut-turut dari Rp61.500.000 pada tahun 2023 menjadi Rp60.416.667 pada tahun 2024 (turun 1,76%), kemudian menjadi Rp59.916.667 pada tahun 2025 (turun 0,83%), dan berlanjut hingga semester I tahun 2026 sebesar Rp56.333.333. Penurunan ini mempertegas perlunya restrukturisasi strategi bisnis berbasis sembilan elemen BMC guna mengoptimalkan potensi dan memitigasi hambatan operasional. Fluktuasi bulanan yang cukup tajam pada bulan-bulan tertentu seperti Maret dan Februari juga mengindikasikan rentannya bisnis terhadap dinamika musiman tanpa adanya strategi diversifikasi yang kuat.

Penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis keunggulan sembilan elemen BMC saat ini; (2) mengidentifikasi kendala pada sembilan elemen BMC saat ini; dan (3) merumuskan strategi pengembangan usaha berbasis BMC usulan guna meningkatkan kinerja pendapatan UMKM Tauwa Cak Yudi Surabaya. Hasil kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis bagi kajian manajemen bisnis kuliner lokal serta memberikan rekomendasi praktis yang aplikatif bagi pemilik usaha.

## Metode

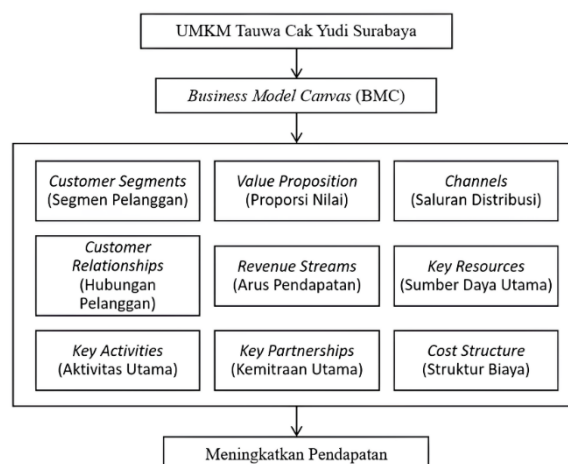
Penelitian ini menggunakan desain deskriptif kualitatif untuk memperoleh pemahaman mendalam dan komprehensif mengenai fenomena model bisnis empiris di lapangan [10]. Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu mengeksplorasi secara rinci interaksi antar elemen bisnis serta alasan di balik dinamika pendapatan yang tidak dapat diukur sekadar dengan angka kuantitatif semata [11]. Pendekatan ini berfokus pada pemahaman konteks sosial dan operasional secara utuh di lingkungan internal UMKM.

Lokasi penelitian dilaksanakan di dua outlet operasional UMKM Tauwa Cak Yudi Surabaya, yakni Cabang Darmo Harapan (Jl. Raya Darmo Harapan No. 1, Tanjungsari) dan Cabang G-Walk (Jl. Taman Gapura G-Walk, Lontar). Pemilihan dua lokasi ini didasarkan pada variasi karakteristik konsumen, di mana Darmo Harapan cenderung melayani pelanggan keluarga dan lansia, sedangkan G-Walk didominasi oleh segmen anak muda dan keluarga modern. Variasi lokasi ini memperkaya spektrum data empiris yang diperoleh dari lapangan.

Informan penelitian ditentukan menggunakan teknik snowball sampling guna memastikan kedalaman dan validitas data kualitatif [12]. Informan dikelompokkan menjadi tiga kategori: (1) Informan kunci, yaitu Pemilik UMKM Tauwa Cak Yudi (Bapak Yudi); (2) Informan utama, yaitu 4 orang karyawan operasional (3 di Darmo Harapan dan 1 di G-Walk) dengan masa kerja minimum dua tahun; serta (3) Informan pendukung, yaitu 4 orang konsumen loyal yang rutin bertransaksi di kedua cabang[13].

Pengumpulan data primer dilakukan melalui wawancara mendalam berbasis panduan terstruktur, observasi pasif operasional harian, serta dokumentasi visual dan arsip keuangan internal[14]. Keabsahan data diuji melalui uji keabsahan triangulasi sumber dan triangulasi teknik pengumpulan data[15]. Analisis data mengacu pada model interaktif Miles dan Huberman, yang meliputi tiga tahapan yaitu: kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan [16]. Proses ini menjamin sintesis temuan yang sistematis dan akurat.

Sebelum memasuki pembahasan hasil penelitian kualitatif, Gambar 1 menyajikan skema kerangka berpikir yang melandasi alur analisis penelitian ini.



**Gambar 1.** Kerangka Berpikir Analisis Strategi BMC

Gambar 1 memperlihatkan alur logis di mana pemetaan model bisnis eksisting diproses melalui pembedahan keunggulan dan kendala pada sembilan elemen BMC, yang kemudian menghasilkan perumusan BMC usulan sebagai landasan pencapaian sasaran peningkatan pendapatan usaha secara berkelanjutan. Kerangka berpikir ini memandu pembahasan temuan kualitatif secara terstruktur.

## Hasil dan Pembahasan

### A. Gambaran Umum Objek Penelitian

UMKM Tauwa Cak Yudi Surabaya merupakan bisnis kuliner keluarga yang telah berdiri sejak puluhan tahun lalu. Usaha ini memproduksi dan memasarkan makanan khas tradisional tauwa (kembang tahu lembut dari ekstrak kedelai) yang disiram kuah jahe hangat manis, serta varian kacang kuah. Kualitas cita rasa yang konsisten dan resep otentik menjadi modal utama usaha ini hingga mampu bertahan dan membuka dua outlet strategis di Surabaya Barat, yaitu outlet Darmo Harapan dan outlet G-Walk. Keberadaan dua outlet ini memperkokoh rekam jejak Tauwa Cak Yudi sebagai ikon kuliner tradisional hangat di Kota Surabaya.

### B. Analisis Keunggulan 9 Elemen BMC Eksisting

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara mendalam, diidentifikasi berbagai keunggulan pada sembilan elemen BMC eksisting UMKM Tauwa Cak Yudi Surabaya yang menjadi potensi utama pembentuk daya saing:

1. *Customer segments*: usaha ini memiliki basis pelanggan yang sangat loyal, mencakup kelompok usia dewasa, keluarga, hingga lansia yang menyukai kuliner tradisional hangat dan menyehatkan. Loyalitas pelanggan ini merupakan aset immaterial yang sangat berharga.
2. *Value propositions*: produk tauwa memiliki keunggulan tekstur kembang tahu yang sangat lembut aroma jahe yang kuat tanpa bahan pengawet, harga sangat terjangkau (Rp10.000-Rp12.000 per porsi), serta manfaat kesehatan alami untuk menghangatkan tubuh. Konsistensi rasa ini menjadi identitas merek yang kuat.
3. *Channels*: penjualan langsung di dua lokasi outlet fisik yang sangat strategis dan mudah diakses oleh masyarakat Surabaya Barat. Lokasi yang ramai dan berada di kawasan perumahan serta pusat kuliner menjadi daya tarik alami.
4. *Customer relationships*: pelayanan yang ramah, hangat, dan bersifat personal, menciptakan hubungan emosional yang erat dengan pelanggan langganan. Pendekatan kekeluargaan ini menumbuhkan keterikatan konsumen.
5. *Revenue streams*: arus pendapatan utama diperoleh secara tunai dari transaksi harian penjualan porsi tauwa dan kacang kuah di gerai. Arus kas harian ini menjaga kelancaran operasional usaha tetap aman.
6. *Key resources*: memiliki resep rahasia keluarga yang otentik, peralatan produksi tradisional yang memadai, serta lokasi tempat usaha milik sendiri/ sewa jangka panjang yang stabil. Penguasaan resep otentik menjamin originalitas rasa produk.
7. *Key activities*: proses produksi harian dilakukan secara cermat dari pemrosesan kedelai segar, perebusan kuah jahe, hingga penyajian langsung di outlet dengan standar kebersihan dijaga. Pengawasan mutu harian dilakukan secara langsung oleh pemilik.
8. *Key partnerships*: hubungan kerja sama yang erat dan saling menguntungkan dengan pemasok lokal kedelai, jahe, dan gula merah kualitas terbaik. Kepercayaan pemasok menjamin kepastian pasokan bahan baku segar harian.
9. *Cost structure*: struktur biaya tergolong sangat efisien, didominasi oleh biaya bahan baku operasional variabel dan biaya tenaga kerja harian. Efisiensi biaya ini menjaga rasio margin keuntungan usaha tetap sehat.

### C. Analisis Kendala 9 Elemen BMC Eksisting

Meskipun memiliki berbagai keunggulan mendasar, hasil analisis juga mengungkap sejumlah kendala kritis pada sembilan elemen BMC eksisting yang menjadi penyebab utama penurunan rata-rata pendapatan bulanan:

1. *Customer segments*: kurangnya penetrasi pasar terhadap segmen generasi muda (Gen Z dan Milenial) yang lebih menyukai tempat nongkrong modern dan pemesanan secara daring. Segmen muda cenderung menganggap tauwa sebagai minuman lansia.
2. *Value propositions*: variasi menu yang sangat terbatas (hanya tauwa dan kacang kuah), serta kemasan produk takir/plastik konvensional yang kurang menarik dan kurang aman untuk pengiriman jarak jauh. Risiko kebocoran saat dibawa pulang menjadi keluhan konsumen.
3. *Channels*: pemanfaatan media sosial (Instagram/TikTok) belum optimal dan belum terintegrasi secara aktif dengan platform layanan pesan antar daring (GoFood, GrabFood, ShopeeFood). Akibatnya, potensi ceruk pasar pembelian jarak jauh tidak tergarap.
4. *Customer relationships*: belum tersedianya program loyalitas terstruktur (seperti kartu promosi atau diskon member) dan pengelolaan database pelanggan yang belum ada. Interaksi konsumen berhenti sebatas transaksi jual beli terputus.
5. *Revenue streams*: sumber pendapatan bersifat tunggal, bergantung penuh pada transaksi makan di tempat (*dine in*) dan bungkus (*take away*) harian di gerai fisik. Tidak adanya arus pendapatan sekunder membatasi pertumbuhan omzet.
6. *Key resources*: keterbatasan jumlah SDM operasional, belum ada pembagian kerja yang terstandarisasi, serta belum tersedianya mesin pengemas otomatis. Ketergantungan pada tenaga kerja manual memicu kelelahan pada jam sibuk.

7. *Key activities*: kegiatan pemasaran dan promosi digital belum dijalankan secara berkala; manajemen operasional masih bertumpu pada pencatatan manual sederhana. Riset pasar dan pengembangan varian produk belum tersistematis.
8. *Key partnerships*: kemitraan dengan platform pengiriman *online* dan platform kuliner belum digarap secara formal; kerja sama dengan event organizer lokal masih minim. Usaha belum memanfaatkan ekosistem digital secara luas.
9. *Cost structure*: adanya potensi pemborosan biaya bahan baku akibat fluktuasi harga komoditas jahe/kedelai dan belum adanya perencanaan variasi stok yang terintegrasi. Fluktuasi harga bahan baku dapat menggerus margin keuntungan.

Sebelum memaparkan peta perbandingan, Gambar 2 menampilkan tata letak visual *Business Model Canvas* eksisting UMKM Tauwa Cak Yudi Surabaya.

| <i>Key Partnerships</i>                                                                  | <i>Key Activities</i>                                                                          | <i>Value Propositions</i>                                                                   | <i>Customer Relationships</i>                                                                                                                                              | <i>Customer Segments</i>                                                                                                                            |                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Pemasok kedelai</li><li>• Pemasok jahe</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Produksi Terpusat</li><li>• Penjualan Outlet</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Cita Rasa Khas</li><li>• Harga Terjangkau</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Pelayanan ramah</li><li>• Komunikasi langsung</li><li>• <i>Free refill</i> kuah jahe</li><li>• Menerima kritik dan saran</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Orang tua atau lansia</li><li>• Pekerja</li><li>• Keluarga dan wisatawan</li><li>• Etnis Tionghoa</li></ul> |                                                                                                |
|                                                                                          | <i>Key Resources</i>                                                                           |                                                                                             |                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                     | <i>Channels</i>                                                                                |
|                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"><li>• Resep Keluarga</li><li>• Dapur Produksi</li></ul>      |                                                                                             |                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Outlet Darmo Harapan</li><li>• Outlet G-Walk</li></ul> |
| <i>Cost Structure</i>                                                                    |                                                                                                | <i>Revenue Streams</i>                                                                      |                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                     |                                                                                                |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Biaya Bahan Baku dan Operasional</li></ul>       |                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"><li>• Penjualan Tunai Harian</li></ul>                    |                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                     |                                                                                                |

**Gambar 2.** Visualisasi *Business Model Canvas* Eksisting

Gambar 2 mengilustrasikan kondisi model bisnis saat ini yang masih bersifat konvensional dan berpusat pada outlet fisik. Visualisasi ini memperlihatkan celah ketimpangan antara kapasitas produksi dan optimalisasi jangkauan pasar.

#### D. Formulasi Strategi *Business Model Canvas* (BMC) Usulan

Untuk mengatasi berbagai kendala tersebut dan mendorong pemulihan serta peningkatan pendapatan, dirumuskan strategi BMC usulan yang memberikan pembaruan pada sembilan elemen bisnis.

Sebelum membedah pembaruan secara naratif, Tabel 2 menyajikan matriks perbandingan komprehensif antara BMC Eksisting dan BMC Usulan.

**Tabel 2.** Perbandingan Elemen BMC Eksisting dan BMC Usulan UMKM Tauwa Cak Yudi

| Elemen BMC                   | Model Bisnis Saat Ini (Existing)     | Model Bisnis Usulan (Proposed)                                               |
|------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Customer Segments</i>     | Dominan dewasa & etnis Tionghoa      | Penambahan segmen anak muda/Gen Z                                            |
| <i>Value Proposition</i>     | Varian konvensional, kemasan plastik | Kemasan <i>takeaway eco cup</i> , varian rasa modern, sertifikasi Halal      |
| <i>Channels</i>              | Outlet fisik <i>stand alone</i>      | Integrasi platform FDO (GoFood, GrabFood, ShopeeFood) & Sosial Media         |
| <i>Customer Relationship</i> | Layanan ramah konvensional           | Program poin loyalitas, promosi bundel paket, respons aktif di medsos        |
| <i>Revenue Streams</i>       | Penjualan tunai harian di lokasi     | Penjualan <i>online</i> , pembayaran non tunai (QRIS), katering <i>event</i> |
| <i>Key Resource</i>          | Peralatan manual, resep keluarga     | Penambahan mesin <i>sealer</i> , kasir digital POS, SDM terlatih             |

|                         |                              |                                                                                  |
|-------------------------|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Key Activites</i>    | Olah bahan & jualan manual   | Digital <i>marketing</i> , pembuatan konten promosi, pencatatan keuangan digital |
| <i>Key Partnerships</i> | Pemasok bahan lokal biasa    | Kemitraan resmi platform FDO, kerja sama <i>event organizer</i> kuliner          |
| <i>Cost Structure</i>   | Biaya produksi & sewa tempat | Penambahan alokasi biaya promosi digital & komisi platform <i>online</i>         |

Sebagaimana tertera pada Tabel 2, perumusan BMC usulan menawarkan perbaikan menyeluruh yang saling mendukung. Pada elemen *value propositions*, peningkatan daya saing dilakukan melalui standarisasi kemasan paper cup berpenutup pres otomatis (cup sealer) untuk menjamin higienitas serta mencegah kebocoran saat pengiriman via ojek *online*. Selain itu, dikembangkan varian produk baru berupa produk Tauwa Frozen/*ready to heat* yang dikemas secara vakum agar memiliki masa simpan lebih panjang dan dapat dijadikan oleh-oleh khas Surabaya. Penggunaan kemasan modern ini mengangkat citra tauwa dari kuliner jalanan menjadi produk premium yang bersih dan profesional.

Pada elemen *channels*, ekspansi pasar dilakukan secara agresif dengan mendaftarkan usaha pada platform *online food delivery* (GrabFood, GoFood, dan ShopeeFood) serta pengoperasian akun Instagram/TikTok sebagai sarana edukasi produk dan promosi interaktif. Pemanfaatan media digital ini secara langsung membuka akses pasar baru bagi konsumen masyarakat kota yang sibuk serta menembus keterbatasan geografis UMKM kuliner tradisional di tengah penetrasi pasar modern. Sementara itu, pada elemen *customer relationships*, program loyalitas berupa kartu stempel "Beli 10 Porsi Gratis 1 Porsi" diterapkan untuk meningkatkan loyalitas pelanggan harian.

Pada elemen *revenue streams*, diversifikasi sumber pemasukan diperoleh dari kombinasi penjualan daring, pesanan katering skala besar untuk acara pesta/seminar, serta kemudahan transaksi *cashless* menggunakan QRIS. Dukungan *key resources* dan *key activities* ditingkatkan melalui adopsi mesin sealer, freezer presisi, serta implementasi sistem pencatatan kasir digital (POS) untuk memantau arus kas secara *real time*. Adopsi teknologi ini meningkatkan efisiensi operasional dan ketepatan data finansial.

Sebelum melangkah ke pembahasan implikasi strategis, Gambar 3 menampilkan matriks visual rancangan BMC usulan.

| <i>Key Partnerships</i>                                                                                                 | <i>Key Activities</i>                                                                                                        | <i>Value Propositions</i>                                                                                                                                        | <i>Customer Relationships</i>                                                                                                    | <i>Customer Segments</i>                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemasok Utama</li> <li>• Partner FDO</li> <li>• Event Organizer</li> </ul>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produksi Higienis</li> <li>• Digital Marketing</li> <li>• Manajemen Stok</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cita Rasa Khas</li> <li>• Harga Terjangkau</li> <li>• Kemasan Eco Cup</li> <li>• Varian Modern</li> </ul>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promo Program Hemat</li> <li>• Sosial Media Active</li> </ul>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orang tua atau lansia</li> <li>• Pekerja</li> <li>• Keluarga dan wisatawan</li> <li>• Etnis Tionghoa</li> <li>• Gen-Z</li> </ul> |
| <i>Key Resources</i>                                                                                                    |                                                                                                                              |                                                                                                                                                                  | <i>Channels</i>                                                                                                                  |                                                                                                                                                                           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• SDM Terlatih</li> <li>• Outlet dan Kasir</li> </ul>                            |                                                                                                                              |                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Merchant GoFood/Grab</li> <li>• Instagram dan Tiktok</li> <li>• Outlet Fisik</li> </ul> |                                                                                                                                                                           |
| <i>Cost Structure</i>                                                                                                   |                                                                                                                              | <i>Revenue Streams</i>                                                                                                                                           |                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Biaya Bahan Baku dan Operasional</li> <li>• Biaya Pemasaran Digital</li> </ul> |                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Penjualan Langsung (cash/QRIS)</li> <li>• Penjualan <i>online</i></li> <li>• Katering Event dan Paket Frozen</li> </ul> |                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                           |

**Gambar 3.** Visualisasi *Business Model Canvas* Usulan

Gambar 3 mengintegrasikan seluruh elemen baru ke dalam satu kanvas strategis yang menjadi acuan eksekusi operasional bagi manajemen UMKM Tauwa Cak Yudi. Implementasi bertahap dari BMC usulan ini diproyeksikan mampu meningkatkan volume penjualan harian hingga 25-35%, yang pada gilirannya akan menghentikan tren penurunan omzet dan mengembalikan kinerja pendapatan bulanan ke tingkat optimal. Pendekatan terpadu ini menyeimbangkan efisiensi biaya internal dengan ekspansi pasar eksternal secara berkelanjutan.

## Simpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa model bisnis eksisting UMKM Tauwa Cak Yudi Surabaya memiliki kekuatan pada cita rasa otentik dan loyalitas pelanggan. Namun, usaha ini menghadapi kendala pada keterbatasan saluran pemasaran digital, kemasan produk konvensional, dan ketergantungan pada satu sumber pendapatan yang memicu penurunan omzet.

Formulasi BMC usulan hadir sebagai solusi strategis melalui pengadopsian kemasan modern (*cup sealer* dan *frozen food*), integrasi ke platform pesan antar *online* (GoFood, GrabFood, ShopeeFood), promosi media sosial, serta penggunaan sistem kasir digital. Perubahan ini dirancang untuk memperluas jangkauan pasar dan memulihkan kinerja pendapatan bulanan usaha secara berkelanjutan.

Pemilik usaha disarankan untuk segera merealisasikan kemitraan digital dan memperbarui kemasan produk. Sementara itu, peneliti selanjutnya direkomendasikan untuk melakukan analisis kelayakan finansial kuantitatif guna mengukur tingkat pengembalian investasi dari adopsi teknologi pengemasan tersebut.

## Ucapan Terima Kasih

Penulis menyampaikan apresiasi dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Program Studi Administrasi Bisnis Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur atas dukungan akademis selama penyusunan penelitian ini. Ucapan terima kasih juga ditujukan kepada pemilik UMKM Tauwa Cak Yudi Surabaya beserta seluruh karyawan dan konsumen yang telah bersedia menjadi informan serta memberikan akses data empiris secara terbuka demi kelancaran riset ini.

## References

1. C. Yolanda and U. Hasanah, "Peran Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) dalam Pengembangan Ekonomi Indonesia," *J. Manaj. dan Bisnis*, vol. 2, no. 3, pp. 170–186, 2024, doi: 10.36490/jmdb.v2i3.1147.
2. Fathori, "Resiliensi Organisasi dan Kinerja UKM dalam Menghadapi Ketidakpastian Ekonomi di Era Disrupsi Global," *J. Investasi Islam*, vol. 6, no. 2, pp. 866–872, 2025, doi: 10.32806/jii.v6i2.1434.
3. N. Nurmala et al., "Usaha Kuliner sebagai Penggerak UMKM pada Masa Pandemi Covid-19," *AKM Aksi Kpd. Masy.*, vol. 3, no. 1, pp. 65–74, 2022, doi: 10.36908/akm.v3i1.458.
4. D. P. Mau, Y. P. Mau, O. H. Wibowo, R. Kurniansah, I. W. A. Artana, and I. W. A. P. Ariawan, "Peran Food Festival dalam Meningkatkan Citra Destinasi Kuliner Tradisional Surabaya," *J. Manaj. STIE Muhammadiyah Palopo*, vol. 10, no. 2, pp. 424–440, 2024, doi: 10.35906/jurman.v10i2.2250.
5. M. Purnomo and E. Lasmono, "Strategi Pengembangan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Berbasis Ekonomi Kreatif dalam Meningkatkan Pendapatan Ekonomi Masyarakat," *Innov. Manag. Technol. Educ. Bus.*, vol. 1, no. 2, pp. 1–18, 2026, doi: 10.66866/zx207j17.
6. Susanto, "Logika di Balik Kios: Strategi Bertahan dan Ekspansi Pelaku UMKM Kuliner di Tengah Persaingan Pasar Modern," *J. Econ. Bus. Manag. Account. Soc. Sci.*, vol. 4, no. 1, 2025, doi: 10.63200/jebmass.v4i1.238.
7. R. Utami, S. Y. Kusumastuti, N. Syarweny, and H. Yutanto, *Buku Referensi Bisnis Model Canvas: Mendesain Rencana Bisnis yang Inovatif*. Jambi: PT. Sonpedia Publishing Indonesia, 2024.
8. Lestari, D. Afvadila, O. F. Salim, S. Aziz, E. E. Muchlis, and D. Rahimah, *Kemampuan Pemecahan Masalah Matematis Ditinjau dari Gaya Kognitif*, vol. 8, no. 1. Payakumbuh, Sumatera Barat, 2024.
9. N. P. L. Santoso et al., *Buku Ajar Pengantar Bisnis Digital*. Tangerang, Banten: Pandawan Sejahtera Indonesia, 2025.
10. R. Setiawati, *Metodologi Penelitian Bisnis: Strategi dan Teknik Penelitian Terkini*. Kotawaringin Timur: Asadel Liamsindo Teknologi, 2024.
11. L. Judijanto et al., *Research Design: Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif*. Jambi: PT. Sonpedia Publishing Indonesia, 2024.
12. M. K. Himam and S. Anam, "Teknik Pemilihan Informan dalam Penelitian Kualitatif: Strategi dan Implementasi," *J. Pendidik. Sos. dan Hum.*, vol. 5, no. 2, pp. 1688–1696, 2026, doi: 10.4011/publisherqu.com/index.php/pediaqu/article/view/4011.
13. N. Dwina, R. Supriyatna, and H. Sabdani, "Analisis Indeks Stigma Terhadap Penyakit HIV di RSUD Dr. M. Yunus Bengkulu," *J. Ilmu Kesehat. Masy.*, vol. 13, no. 4, pp. 323–334, 2024, doi: 10.33221/jikm.v13i04.3233.
14. Adelia and D. Ratnawati, "Analisis Sistem Pengendalian Internal atas Prosedur Pengeluaran Kas: Studi pada Perusahaan Properti," *J. Akutansi Manaj. Ekon. Kewirausahaan*, vol. 5, no. 3, pp. 507–516, 2025, doi: 10.47065/jamek.v3i1.2084.
15. D. Susanto and M. S. Jailani, "Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data dalam Penelitian Ilmiah," *QOSIM J. Pendidik. Sos. Hum.*, vol. 1, no. 1, pp. 53–61, 2023, doi: 10.61104/jq.v1i1.60.
16. Q. Qomaruddin and H. Sa'diyah, "Kajian Teoritis tentang Teknik Analisis Data dalam Penelitian Kualitatif: Perspektif Spradley, Miles dan Huberman," *J. Manag. Accounting, Adm.*, vol. 1, no. 2, pp. 77–84, 2024, doi: 10.52620/jomaa.v1i2.93.