

**Model Pengembangan Usaha Tahu
(Studi Kasus pada UMKM HNJ Kota Bekasi)**

***Business Model Development of Tofu Industry
(Case Study of HNJ MSME Bekasi City)***

Indira Sekar Setiyadi*¹, Lucyana Trimo², Anne Charina², Eddy Renaldi²

¹Program Studi Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Padjadjaran

²Fakultas Pertanian Universitas Padjadjaran

*Email: sekar.setiyadi@gmail.com

(Diterima 07-02-2024; Disetujui 04-04-2024)

ABSTRAK

UMKM Pabrik Tahu HNJ merupakan salah satu bidang industri pengolahan yang memproduksi tahu putih mentah berbahan dasar kedelai. Munculnya beberapa kendala dan masalah yang dihadapi seperti manajemen strategi bisnis yang kurang optimal dan cenderung monoton mengakibatkan adanya inkonsistensi jumlah volume produksi dan penjualan tahu yang kurang signifikan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengoptimalkan pengembangan potensi bisnis dengan memberikan model bisnis UMKM Pabrik Tahu HNJ agar dapat menciptakan nilai tambah baru untuk mempertahankan bisnisnya. Pada studi ini peneliti menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* untuk memetakan model bisnis dari Pabrik Tahu HNJ dan mengevaluasinya menggunakan analisis SWOT. Metode yang digunakan dalam penelitian tersebut adalah metode studi kasus dengan pendekatan kualitatif dan teknik pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa Pabrik Tahu HNJ perlu: (1) Mempertahankan harga, kualitas, dan cita rasa dari produk tahu yang dijual, (2) Meningkatkan kembali pelayanan dan hubungan yang diberikan kepada pelanggan tetap dan pelanggan potensial, (3) Meningkatkan jumlah variasi produk tahu yang dijual, (4) Meningkatkan nilai jual dengan menambahkan label merek dan kemasan, (5) Meningkatkan manajemen operasional di bisnis, (6) Menambahkan kegiatan promosi melalui media sosial, (7) Meningkatkan strategi penetapan harga dengan baik dan stabil, (8) Menjaga hubungan baik dengan para distributor dan pelanggan, (9) Meningkatkan efektifitas sekaligus efisiensi terhadap proses bisnis, (10) Meningkatkan penjualan dengan layanan *website* dan *e-commerce*, (11) Melakukan hubungan kerja sama dengan pihak dinas pemerintahan.

Kata kunci: *UMKM*, pengembangan bisnis, *business model canvas*, SWOT

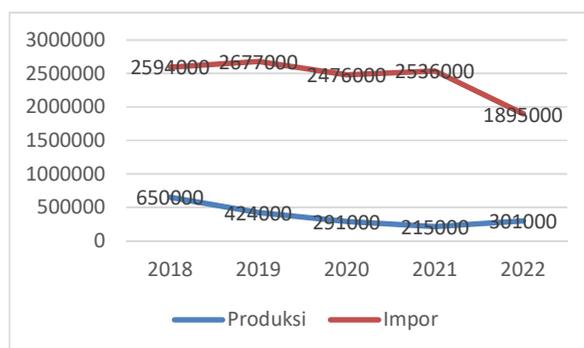
ABSTRACT

HNJ Tofu Factory is one of the processing industry sectors that produces raw white tofu made from soybeans. The appearance of several problems faced, such as improper business strategy management and tends to be monotonous has resulted into inconsistencies in tofu production and sales which are less significant. The purpose of this research is to optimize the development of business potential by providing HNJ Tofu Factory business model strategy so it can create new value to maintain its business. In this study, the author uses the Business Model Canvas approach to map the business model of the HNJ Tofu Factory and evaluates it using SWOT analysis. The method used in this research is a case study method with a qualitative method and data collection techniques are carried out using observation, interviews and documentation. Based on the research results HNJ Tofu Factory must: (1) Maintaining the price, quality and taste of the tofu products sold, (2) Improving the service and relationships provided to regular and potential customers, (3) Increasing the number of variations of tofu products sold, (4) Increasing the value selling by adding brand labels and packaging, (5) Improving operational management in the business, (6) Adding promotional activities via social media, (7) Improving good and stable pricing strategies, (8) Maintaining good relationships with distributors and customers, (9) Increasing the effectiveness and efficiency of business processes, (10) Increasing sales with website and e-commerce services, (11) Establishing cooperative relationships with government.

Keywords: MSME, business development, business model canvas, SWOT

PENDAHULUAN

Kedelai (*Glycine max* (L.) Merril) merupakan salah satu komoditas pangan utama setelah padi dan jagung yang memiliki nilai ekonomi cukup tinggi, yaitu sebagai sumber protein nabati bagi kebutuhan pangan manusia dan bahan baku industri pakan ternak. Kedelai memiliki peran dan sumbangan yang besar bagi penyediaan bahan pangan bergizi di dunia sehingga mendapat julukan sebagai "Gold from the soil" dan juga sebagai "World's Miracle", mengingat kualitas dari asam amino dan protein yang tinggi, lengkap, dan tentunya seimbang (Destasari et al., 2015). Kedelai adalah komoditas yang telah dibudidayakan di Indonesia sebagai bahan baku industri pangan dan non-pangan yang memiliki peranan penting bagi penyedia kebutuhan pangan nasional. Kebutuhan komoditas kedelai di Indonesia meningkat setiap tahunnya seiring dengan pertumbuhan jumlah penduduk dan berkembangnya industri pangan berbahan baku kedelai. Akan tetapi, produksi kedelai di Indonesia terus mengalami penurunan signifikan setiap tahunnya dapat dilihat pada Gambar 1, data perkembangan produksi kedelai di Indonesia pada tahun 2018-2022.



Gambar 1. Perkembangan Produksi dan Impor Kedelai di Indonesia Tahun 2018-2022

Sumber: Kementerian Pertanian (2022)

Produksi kedelai nasional yang cenderung menurun mengakibatkan volume impor kedelai yang terus meningkat untuk mencukupi kebutuhan domestik. Berdasarkan Kementerian Pertanian (2022) sekitar 86,4% kebutuhan kedelai di dalam negeri berasal dari impor. Tingginya impor kedelai juga selaras dengan tingginya penggunaan kedelai di mana hampir 40% atau sekitar 2,7 juta ton merupakan kedelai segar yang menjadi bahan baku utama pembuatan tempe dan tahu (Kementerian Pertanian, 2019).

Tahu merupakan produk olahan pangan berbahan dasar kedelai yang digemari sebagian masyarakat Indonesia. Tahu berasal dari gumpalan protein yang diperoleh dari penyaringan kedelai yang telah digiling dengan penambahan air. Permintaan tahu setiap minggunya terus meningkat sehingga memicu produksi tahu per hari yang juga bertambah. Hal ini tentunya karena tahu memiliki cita rasa yang nikmat, bergizi, dan memiliki harga yang cukup terjangkau.

Harga bahan baku tahu kedelai terus berfluktuasi sehingga dapat menjadi ancaman bagi industri tahu. Berdasarkan Sistem Pemantauan Pasar Kebutuhan Pokok (SP2KP) Kementerian Perdagangan, harga rata-rata nasional kedelai lokal di pasar tradisional pada bulan Januari 2022 sebesar Rp11.783/kg. Harga kedelai lokal tersebut mengalami kenaikan sebesar 0,95 persen jika dibandingkan harga rata-rata kedelai lokal pada Desember 2021 yang mencapai Rp11.672/kg. Di lain hal, kedelai impor juga beredar di pasar domestik. Berdasarkan data Sistem Pemantauan Pasar Kebutuhan Pokok (SP2KP) Kementerian Perdagangan, harga rata-rata nasional kedelai impor pada Januari 2022 sebesar Rp12.490/kg, mengalami kenaikan sebesar 0,40 persen dibandingkan bulan sebelumnya (Desember 2021) yang mencapai Rp12.440/kg. Harga kedelai yang meningkat memengaruhi biaya dan kualitas produksi yang dikeluarkan oleh UMKM khususnya pada pengrajin kecil sehingga bisa berpengaruh ke tangan konsumen.

Tabel 1. Jumlah Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Berdasarkan Kota di Jawa Barat

No.	Kota	Jumlah UMKM	Satuan
1.	Kota Bandung	464.346	Unit
2.	Kota Bekasi	274.143	Unit
3.	Kota Depok	219.238	Unit
4.	Kota Tasikmalaya	123.010	Unit
5.	Kota Bogor	116.656	Unit
6.	Kota Cimahi	76.833	Unit
7.	Kota Cirebon	54.306	Unit
8.	Kota Sukabumi	53.979	Unit
9.	Kota Banjar	34.962	Unit
Jumlah		1.417.473	Unit

Sumber: Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Barat (2021)

Kota Bekasi menempati urutan ke-2 jumlah Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) terbesar berdasarkan kota di Jawa Barat dengan 274.143 unit. Keberadaan kawasan industri di Kota Bekasi menjadikan kota ini sebagai mesin pertumbuhan ekonomi dengan menempatkan industri pengolahan sebagai yang utama, salah satunya adalah industri pabrik tahu. Pengolahan tahu sudah banyak dilakukan pada beberapa industri kecil di Kota Bekasi, salah satunya pengrajin tahu HNJ. Produksi tahu HNJ telah beroperasi sejak tahun 1964 dengan empat orang pengrajin. Kedelai yang dipakai oleh pengrajin tahu, khususnya Pabrik HNJ, menggunakan tahu yang diimpor dari Amerika Serikat karena mampu memenuhi kebutuhan permintaan mereka dengan kualitas lebih baik. Kebijakan pemerintah Amerika Serikat turut berperan dalam meningkatkan impor kedelai, mengingat pada akhirnya harga kedelai impor lebih rendah dibandingkan kedelai lokal. Menurut Laksono & Andrean (2020), harga kedelai impor mengalami peningkatan yang signifikan karena dampak pandemi COVID-19. Sebelum pandemi, harga kedelai hanya Rp6.000,00-Rp7.000,00/kg dan saat ini mencapai Rp8.000,00-Rp9.000,00/kg. Penyebab mahalnya harga kedelai yang berfluktuasi selain karena pandemi COVID-19, ada faktor melemahnya rupiah, faktor alam, dan isu global.

Kenaikan harga yang dialami ini mengakibatkan Pabrik Tahu HNJ mengalami penurunan produksi, di mana yang pada awalnya bisa menjual 18 kilogram tahu per hari hanya menjadi 16 kilogram tahu per hari. Namun, harga tahu yang dijual masih harus stabil di kisaran Rp500,00/potong walaupun ukurannya mengalami sedikit perubahan. Hal ini tentunya mengakibatkan penurunan keuntungan pada keadaan pabrik tahu tersebut. Konsumsi yang tetap stabil membuat Pabrik Tahu HNJ perlu memenuhi kebutuhan pasar yang bertentangan dengan harga kedelai yang semakin lama semakin naik. Adanya keterbatasan di bidang produksi, pemasaran, hingga manajemen yang masih sederhana menghambat pabrik tersebut dalam pemenuhan permintaan konsumen yang terus meningkat. Di lain hal, Pabrik Tahu HNJ juga mengalami ketidakstabilan pada inkonsistensi produksi dan pendistribusian produk kepada konsumen. Kegiatan pemasaran yang dilakukan tidak melibatkan retail dalam jumlah besar sebagai tenaga pemasaran yang mampu meningkatkan nilai suatu industri dalam persaingan dengan usaha lain di bidang yang sama.

Sesuai permasalahan di atas, industri Pabrik Tahu HNJ perlu dibekali kemampuan yang didasari dengan pemahaman mengenai strategi bisnis untuk pemenuhan segmentasi pasar. Pemenuhan kebutuhan konsumen dengan kondisi perusahaan yang kurang mendukung dibutuhkanlah model pengembangan usaha sehingga pabrik tersebut mampu berjalan secara berkelanjutan. Oleh karena itu, penulis merasa penting untuk menganalisis bagaimana kegiatan pengembangan usaha yang dilakukan Pabrik Tahu HNJ dengan menggunakan pendekatan Business Model Canvas (BMC) dan analisis SWOT untuk mempertahankan pelanggan dan menjangkau pasar yang luas di tengah pesatnya persaingan bisnis.

METODE PENELITIAN

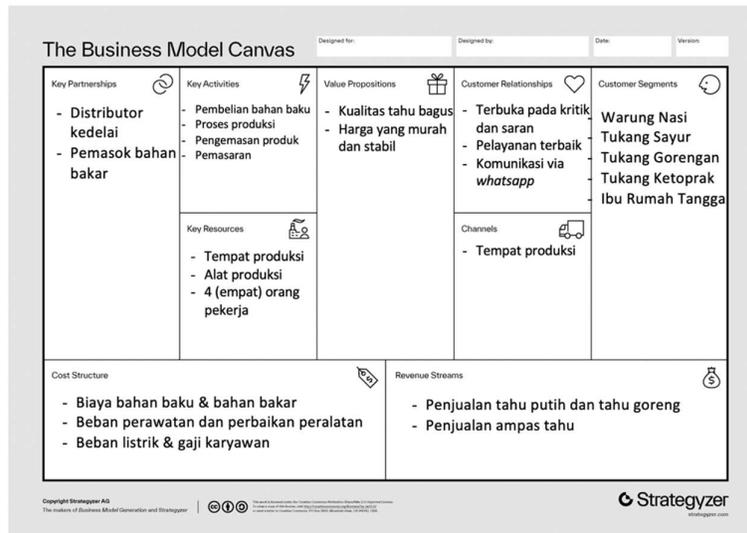
Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan teknik penelitian studi kasus. Pengambilan data dilakukan dengan observasi dan wawancara mendalam terhadap informan yang merupakan pemilik, karyawan, pelanggan, maupun aktivitas di Pabrik Tahu HNJ. Data sekunder diperoleh dari studi literatur dengan cara membaca buku, jurnal, penelitian terdahulu, dan berbagai sumber literatur yang relevan dengan penelitian ini. Adapun instrumen yang ada dalam penelitian ini yaitu terdiri atas instrumen wawancara yang digunakan untuk mendapatkan data mengenai konsep

Business Model Canvas dan evaluasi dari faktor SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, Threats*) yang saat ini sedang dialami oleh Pabrik Tahu HNJ.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Business Model Canvas

Di setiap usaha khususnya Pabrik Tahu HNJ memerlukan konsep pemetaan model bisnis yang sederhana, relevan, dapat diterima, dan dipahami oleh semua orang. Peneliti telah memetakan dan mendata konsep bisnis model kanvas yang telah dijalankan oleh Pabrik Tahu HNJ melalui wawancara dan observasi dengan pemilik usaha dan karyawannya. Bisnis model kanvas yang dijalankan oleh Pabrik Tahu HNJ tergambar sebagai berikut:



Gambar 2. Business Model Canvas Pabrik Tahu HNJ

1. Customer Segments

Elemen ini menggambarkan sekelompok orang atau organisasi berbeda yang ingin dijangkau atau dilayani oleh suatu perusahaan (Osterwalder & Pigneur, 2010). Target segmen pelanggan dari usaha Pabrik Tahu HNJ adalah usaha makanan contohnya Warung Nasi Mandosi, Tukang Ketoprak BFC, tukang sayur, maupun ibu rumah tangga. Selain itu, jangkauan pelanggan yang diraih saat ini merupakan masyarakat sekitar Kota Bekasi dengan melalui perantara beberapa pedagang sayur dan masyarakat sekitar yang tinggal di dekat daerah pabrik.

2. Value Proposition

Menurut Osterwalder & Pigneur (2010), proporsi nilai menggambarkan gabungan produk dan jasa yang dapat memberikan nilai untuk *customer segments* Proporsi nilai yang ditawarkan oleh Pabrik Tahu HNJ kepada segmen konsumennya adalah:

- Kualitas dan kuantitas tahu, tahu tidak menggunakan formalin maupun bahan pewarna buatan.
- Pelayanan yang diberikan oleh Pabrik Tahu HNJ sangat baik, ramah dan selalu memberikan pelayanan terbaik untuk pelanggannya.
- Memberikan kemudahan bagi pelanggan dengan menggunakan media online *whatsapp* untuk melakukan pemesanan produk tahu.
- Jaminan produk tahu yang dibeli oleh pelanggan dengan mengganti produk yang sama apabila terjadi kerusakan atau cacat produk.

3. Channels

Channels menggambarkan proses bagaimana perusahaan menjalin komunikasi dan menjangkau konsumen untuk memberikan *value propositions* (Osterwalder & Pigneur, 2010). Saluran penjualan yang digunakan oleh usaha Pabrik Tahu HNJ dalam mendistribusikan produk yang

akan dijualnya langsung ke konsumen yaitu tukang gorengan, warung nasi, tukang sayur, dan ibu rumah tangga.

4. *Customer Relationship*

Osterwalder & Pigneur (2010) mengemukakan *customer relationship* atau hubungan pelanggan merupakan tipe hubungan yang ingin dijalin perusahaan dengan para konsumen dari segmen pasar yang spesifik. Pabrik Tahu HNJ dalam menjalin dan menjaga hubungan yang baik dengan pelanggannya dilakukan dengan memberikan pelayanan yang terbaik, menjaga komunikasi yang baik dengan pelanggan, terbuka dalam menerima kritik dan saran, serta menjaga kualitas tahu yang dijual agar pelanggan selalu merasa puas dan tidak berpindah ke pabrik tahu lain. Selain itu, Pabrik Tahu HNJ juga selalu memberikan bonus kepada pelanggan berupa tambahan produk tahu jika membeli dalam skala besar maupun sedikit.

5. *Revenue Streams*

Revenue streams sendiri merupakan pendapatan yang umumnya terukur berbentuk uang yang diterima perusahaan dari konsumen (Osterwalder & Pigneur, 2010). Untuk jenis tahu yang saat ini paling banyak dibeli oleh pelanggan dan paling banyak memberi keuntungan adalah tahu putih dan tahu goreng segitiga. Selain itu, sumber pendapatan lain yang didapat oleh Pabrik Tahu HNJ didapatkan dari penjualan ampas bekas penggilingan tahu yang dijual dengan harga sekitar Rp20.000,00/karungnya. Total keuntungan dari hasil penjualan produk tahu yang dijual oleh Pabrik Tahu HNJ setiap hari bisa sekitar Rp2.280.000,00 untuk >15 dirigen kedelai yang telah diolah menjadi tahu.

6. *Key Activities*

Key activities merupakan gambaran aktivitas utama, strategi kompetitif, dan hal penting yang perlu dilakukan sebuah perusahaan untuk menciptakan *value propositions* yang tertuang pada *key activities* (Osterwalder & Pigneur, 2010). *Key activities* pada Pabrik Tahu HNJ adalah sebagai berikut:

- Aktivitas produksi dimulai dari pembelian bahan baku, lalu diolah menjadi tahu putih dan tahu goreng. Tahu yang siap jual kemudian didistribusikan ke konsumen akhir.
- Usaha Pabrik Tahu HNJ menggunakan kegiatan promosi *Word of Mouth Marketing* yaitu dari mulut ke mulut.
- Permasalahan yang dihadapi pelanggan berupa kritik dan komplain terkait dengan produk tahu disampaikan kepada karyawan dan akan diperbaiki keesokan harinya.

7. *Key Resources*

Key Resources adalah aset terpenting yang dibutuhkan perusahaan sehingga mampu berkompetitif dan menciptakan *value propositions*, menjangkau pasar, menjalin hubungan dengan konsumen, dan memperoleh pendapatan agar model bisnis yang dirancang berjalan (Osterwalder & Pigneur, 2010). Berikut adalah *key resources* yang dimiliki Pabrik Tahu HNJ:

- Sumber daya fisik yang dimiliki oleh usaha Pabrik Tahu HNJ berupa tanah dan bangunan pabrik tempat usaha milik warisan, alat-alat produksi tahu yaitu alat-alat penggilingan, alat-alat pencetakan, tungku, penggorengan, dan motor tiap karyawannya yang digunakan untuk mendistribusikan tahu yang telah diproduksi kepada konsumen akhir.
- Sumber daya keuangan sebagai modal yang diperlukan dalam menjalankan kegiatan usaha berasal dari dana pribadi pemilik usaha dan keuntungan dari hasil penjualan. Untuk pengelolaan keuangan diatur sendiri oleh pemilik dari usaha Pabrik Tahu HNJ dengan mencatat aliran dana masuk dan aliran dana yang dikeluarkan selama kegiatan operasional usaha.
- Sumber daya manusia yang dimiliki saat ini terdiri atas 4 pekerja yang bertugas dalam produksi tahu hingga proses distribusi ke konsumen bersama dengan pemilik usaha.

8. *Key Partnerships*

Key partnerships adalah partner, mitra pendukung, dan jaringan pemasok yang dapat membuat dan mendukung model bisnis dapat bekerja (Osterwalder & Pigneur, 2010). Pabrik Tahu HNJ memiliki beberapa *partners*, yang terdiri atas pemasok bahan baku kedelai Pasar Baru Jatiasih dan pemasok bahan bakar kayu di Pekayon.

9. Cost Structure

Cost structure menggambarkan semua faktor dalam model bisnis yang membutuhkan atau mengeluarkan biaya. Peran *cost structure* akan lebih efisien dan efektif dirancang oleh sebuah perusahaan ketika *key activities*, *key resources*, dan *key partnership* telah terbentuk (Osterwalder & Pigneur, 2010). Biaya yang dikeluarkan oleh Pabrik Tahu HNJ berfokus kepada sumber daya manusia dan biaya kebutuhan produksi. Biaya-biaya yang dikeluarkan berupa pembelian bahan baku, pembelian bahan bakar, biaya perawatan dan perbaikan alat produksi, biaya transportasi, biaya listrik, dan biaya gaji karyawan.

Analisis SWOT Terhadap Business Model Canvas Pabrik Tahu HNJ

Berdasarkan dari hasil matriks SWOT tersebut dapat dirumuskan beberapa alternatif strategi yang diperoleh dari gabungan faktor internal dengan eksternal untuk keempat jenis strategi. Terdapat sepuluh alternatif strategi yang terbagi ke dalam strategi SO, WO, ST, dan WT. Berikut ini merupakan penjabaran dari setiap alternatif strategi yaitu antara lain:

Tabel 2. Analisis SWOT pada Business Model Canvas di Pabrik Tahu HNJ

	Strengths (S)	Weakness (W)
	1. Menggunakan bahan baku berkualitas 2. Harga yang terjangkau didapatkan oleh pelanggan 3. Pelayanan yang ramah dan baik dengan pelanggan 4. Memiliki hubungan baik dengan pelanggan 5. Jaminan produk tahu	1. Tidak menggunakan kemasan dan merek dagang 2. Jarang melakukan promosi pada produk yang dijual 3. Kekurangan SDM 4. Tidak ada pembukuan keuangan 5. Modal usaha terbatas
Opportunities (O)	Strategi S-O	Strategi W-O
1. Pendapatan berulang dari pelanggan tetap 2. Pelanggan tetap yang selalu merekomendasikan Tahu HNJ ke pelanggan potensial 3. Kesempatan membuat variasi produk tahu baru 4. Kesempatan menambah pelanggan potensial 5. Teknologi semakin canggih	1. Mempertahankan harga, kualitas, dan cita rasa tahu (S1, S2) (O1, O2) 2. Meningkatkan kembali pelayanan dan hubungan kepada pelanggan (S3, S4, S5) (O2, O4) 3. Meningkatkan jumlah variasi produk tahu yang dijual (S1, S2) (O3, O4, O5)	1. Menambahkan label merek dan kemasan (W1, W2) (O1, O2, O3) 2. Meningkatkan manajemen operasional (W3, W4, W5) (O5) 3. Menambahkan kegiatan promosi media sosial (W2) (O4, O5)
Threats (T)	Strategi S-T	Strategi W-T
1. Persaingan harga semakin ketat 2. Harga kedelai cenderung fluktuatif 3. Produk tahu semakin berinovasi 4. Ketatnya persaingan bisnis di lingkungan pabrik 5. Strategi pemasaran produk pesaing	1. Meningkatkan strategi penetapan harga dengan baik dan stabil (S2) (T1, T2, T4, T5) 2. Menjaga hubungan baik dengan distributor dan pelanggan (S1, S2, S3, S4, S5) (T1, T2, T4, T5)	1. Meningkatkan efektivitas sekaligus efisiensi (W2, W3, W4) (T1, T5) 2. Meningkatkan penjualan dengan layanan <i>website</i> dan <i>e-commerce</i> (W1, W2) (T1, T3, T4, T5) 3. Melakukan hubungan mitra dengan pihak dinas pemerintahan (W3, W5) (T1, T2, T4, T5)

1. Strategi SO

Strategi yang dirancang untuk Pabrik Tahu HNJ dengan menyatukan kekuatan yang dimiliki dengan peluang yang tersedia adalah:

- Mempertahankan harga, kualitas, dan cita rasa dari produk tahu yang dijual sehingga mampu bertahan dan menarik calon pelanggan baru. Dengan mempertahankan kualitas produk tahu dan pelayanannya, bisnis Pabrik Tahu HNJ tersebut akan mampu bertahan dan menarik calon pelanggan baru yang akan membeli produknya.
- Meningkatkan kembali pelayanan dan hubungan yang diberikan kepada pelanggan tetap dan pelanggan potensial. Melihat pelanggan tetap yang telah bersandar kepada Pabrik Tahu HNJ selama bertahun-tahun, maka hal ini bisa menaikkan peluang untuk menggaet pelanggan potensial untuk membeli produk tahu di pabrik tersebut.
- Meningkatkan jumlah variasi produk tahu yang dijual. Strategi ini merupakan inovasi yang perlu untuk diterapkan, sebab pada era industri 5.0 banyak pelanggan yang telah mengenal berbagai inovasi makanan tahu. Semakin bertambahnya jumlah inovasi makanan tahu, maka semakin meningkat juga jumlah pelanggan potensial yang membeli produk tahu Pabrik Tahu HNJ.

2. Strategi WO

Strategi WO menunjukkan bagaimana Pabrik Tahu HNJ menggunakan kelemahan untuk mengambil peluang. Strategi yang dirancang adalah:

- Meningkatkan nilai jual dengan menambahkan label merek dan kemasan. Strategi ini mampu menaikkan nilai tambah dan ciri khas tersendiri dari suatu produk. Pabrik Tahu HNJ saat ini hanya menggunakan dirigen untuk menjualnya kepada para pelanggan. Apabila segmentasi pasar semakin luas, sangat diperlukan desain kemasan dan label merek untuk produk tahunya sebagai media komunikasi pertama dengan pelanggan.
- Meningkatkan manajemen operasional di bisnis. Suatu usaha perlu menerapkan manajemen operasional yang dimulai dari modal, keuangan, dan SDM sehingga mudah untuk mengatur pengelolaannya dan dapat terhindar dari kerugian dalam bisnis.
- Menambahkan kegiatan promosi melalui media sosial. Menurut Kotler (2019), kegiatan promosi adalah salah satu tahap dalam proses pemasaran sebagai metode untuk berkomunikasi dengan pasar menggunakan bauran promosi. Penerapan strategi ini merupakan upaya yang sangat efektif untuk memperkenalkan Pabrik Tahu HNJ kepada masyarakat umum sebagai pelanggan potensialnya. Strategi ST

3. Strategi ST

Strategi ST menggunakan kekuatan yang dimiliki Pabrik Tahu HNJ untuk meminimalisasi ancaman yang dihadapi. Strategi ST yang telah dirancang adalah sebagai berikut:

- Meningkatkan strategi penetapan harga dengan baik dan stabil. Kenaikan harga kedelai yang terus berfluktuatif menyebabkan semakin ketatnya persaingan harga bagi setiap industri tahu. Strategi penetapan harga yang baik dan stabil merupakan salah satu upaya yang dilakukan untuk mempertahankan jumlah volume pelanggan tetap pada Pabrik Tahu HNJ.
- Menjaga hubungan baik dengan para distributor dan pelanggan. Strategi ini merupakan upaya untuk menjaga eksistensi usaha Pabrik Tahu HNJ agar proses jual beli akan selalu berjalan. Penerapan promosi dengan word of mouth marketing (WOMM) mampu membangun komunikasi dan kepuasan yang baik dengan pelanggan

4. Strategi WT

Strategi ini merupakan rencana yang digunakan Pabrik Tahu HNJ untuk meminimalisasikan kelemahan sekaligus menghindari ancaman yang ada. Strategi yang telah dirancang sebagai berikut:

- Meningkatkan efektifitas sekaligus efisiensi terhadap proses bisnis. Usaha Pabrik Tahu H. Nemit perlu meningkatkan nilai kompetitifnya agar dapat responsif pada setiap perubahan.
- Meningkatkan penjualan dengan layanan website dan e-commerce. Pada era global masyarakat mencari dan mengakses informasi menggunakan media online. Jika Pabrik Tahu H. Nemit berupaya mengoptimalkan potensi bisnis dengan memperluas segmentasi pasar,

maka memerlukan strategi promosi dengan menggunakan layanan website serta e-commerce. Hal ini membuka peluang bagi industri tahu tersebut untuk mempertahankan kualitas persaingan bisnis dan memperluas pemasaran.

- Melakukan hubungan kerja sama dengan pihak dinas pemerintahan. Dinas pemerintahan memiliki pembinaan kepada setiap bisnis UMKM. Pembinaan dari pihak dinas pemerintahan tersebut dapat berupa workshop untuk mendukung pengembangan mitra usaha dalam skala besar.

KESIMPULAN

Berdasarkan identifikasi *business model canvas* yang telah dijalankan, Pabrik Tahu HNJ belum maksimal dalam menjaga hubungan dengan pelanggan, menjalankan aktivitas pemasaran, memaksimalkan saluran yang dimiliki, dan lain-lain. Berdasarkan analisis SWOT, industri Pabrik Tahu HNJ menghasilkan sepuluh rekomendasi pada beberapa strategi model bisnisnya yaitu, elemen model bisnisnya yaitu Perbaikan kinerja dengan menggunakan manajemen strategis pada penelitian ini menghasilkan rekomendasi beberapa program kerja. Program yang telah disusun adalah (1) Mempertahankan harga, kualitas, dan cita rasa dari produk tahu yang dijual, (2) Meningkatkan kembali pelayanan dan hubungan yang diberikan kepada pelanggan tetap dan pelanggan potensial, (3) Meningkatkan jumlah variasi produk tahu yang dijual, (4) Meningkatkan nilai jual dengan menambahkan label merek dan kemasan, (5) Meningkatkan manajemen operasional di bisnis, (6) Menambahkan kegiatan promosi melalui media sosial, (7) Meningkatkan strategi penetapan harga dengan baik dan stabil, (8) Menjaga hubungan baik dengan para distributor dan pelanggan, (9) Meningkatkan efektifitas sekaligus efisiensi terhadap proses bisnis, (10) Meningkatkan penjualan dengan layanan *website* dan *e-commerce*, (11) Melakukan hubungan kerja sama dengan pihak dinas pemerintahan.

DAFTAR PUSTAKA

- Biki, Achmad, and Rudeva Juniawaty. "Analisis Pengembangan Bisnis melalui Pendekatan Business Model Canvas pada Pabrik Tahu Mbah Ran (Tukiran)." *FOCUS* 3, no. 2 (2022): 136-145.
- Destasari, N. A., Suharyono, & Yulianto, E. (2015). Pengaruh Produksi Kedelai Dalam Negeri dan Harga Kedelai Dunia Terhadap Volume Impor Kedelai di Indonesia (Studi Terhadap Volume Impor Kedelai Tahun 1996-2013). In *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* (Vol. 1, Issue 1).
- Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Provinsi Jawa Barat. 2021. "Proyeksi Jumlah Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Berdasarkan Kabupaten/Kota di Jawa Barat."
- Erlyana, Y., & Hartono, H. (2017, December). Business model in marketplace industry using business model canvas approach: An e-commerce case study. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* (Vol. 277, No. 1, p. 012066). IOP Publishing.
- Frick, J., & Ali, M. M. (2013). Business model canvas as tool for SME. In *Advances in Production Management Systems. Sustainable Production and Service Supply Chains: IFIP WG 5.7 International Conference, APMS 2013, State College, PA, USA, September 9-12, 2013, Proceedings, Part II* (pp. 142-149). Springer Berlin Heidelberg.
- Huang, P. Y. (2020). Innovative Business Model Canvas for Foreign Entrepreneurship in Food Service Industry. *Journal of Tourism and Hospitality Management*, 8(3), 87-92.
- Kementerian Perdagangan Republik Indonesia. (2022). *Analisis Perkembangan Harga Bahan Pangan Pokok, Barang Penting, Ritel Modern, dan E-commerce Di Pasar Domestik dan Internasional*.
- Kementerian Pertanian. (2019). *Outlook Kedelai Komoditas Pertanian Subsektor Tanaman Pangan*.
- Kementerian Pertanian. (2022). *Statistik Konsumsi Pangan Tahun 2022*.
- Kotler, Philip, Suzan Burton, Kenneth Deans, Linen Brown, and Gary Armstrong. *Marketing*. Pearson Higher Education AU, 2015.

- Laksono, H., & Andrean, J. (2020). Peluang Pasca Pandemi Di Amerika dan Eropa. *Dinamika Perdagangan Kedelai Indonesia - Amerika Serikat*, *X*, 4-7.
- Millaningtyas, R., Sudarmiatin, S., & Hermawan, A. (2023). Strategic Sustainable Development With Innovation And Business Model Canvas In SMEs. *International Journal Of Humanities Education and Social Sciences*, *2*(6).
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation* (T. Clark, Ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- Sadikin, A., Naim, S., Asmara, M. A., Hierdawati, T., & Boari, Y. (2023). Innovative strategies for MSME business growth with the business model canvas approach. *Enrichment: Journal of Management*, *13*(2), 1478-1484.
- Syahid, M. (2023, September). Development of strategic plan for palm sugar agro-industry using SWOT analysis and business model canvas: Case study in Lombo Village, Sidrap District. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* (Vol. 1230, No. 1, p. 012002). IOP Publishing.
- Tamika, Adia, Astri Ghina, and Deden Hidayatullah. "Analisis Strategi Pengembangan Bisnis Dengan Pendekatan Business Model Canvas Dalam Upaya Mencapai Keunggulan Bersaing (studi Kasus Pada Green Laundry Di Wilayah Sekelimus, Kota Bandung)." *eProceedings of Management* *4*, no. 1 (2017).