JURNAL MANAJEMEN DAN BISNIS (JMB) **p-ISSN : 1412-0593**
http://ejournal.ust.ac.id/index.php/JIMB_ekonomi **e-ISSN : 2685-7294**
Volume 26 Nomor 2, September 2026

ANALISIS BUSINESS MODEL CANVAS PADA UNIT BISNIS KULINER TERINTEGRASI URBAN FARMING

Gresia Natalia[1]*, Totok Pujianto[2]
[1,2]Departemen Teknologi Industri Pertanian, FTIP, Universitas Padjadjaran,
email: gresia22001@mail.unpad.ac.id[1], totok.pujianto@unpad.ac.id[2]

ABSTRACT.
The growth of urban farming initiatives in Indonesia has spurred the emergence of integrated business models combining hydroponic cultivation with culinary downstream processing units. Studies on the Business Model Canvas (BMC) in urban farming generally focus on the production sector—specifically hydroponic cultivation—as the sole subject, while culinary downstream processing units that utilize their own harvests have rarely been comprehensively examined. This study aims to map and analyze the nine elements of the BMC at Kedai Aksioma, a culinary business unit of Jatinangor Urban Farming (JUF) that integrates five food and beverage outlets with four hydroponic crops. The study employed a qualitative method using a single-case study approach through participatory observation, in-depth interviews with key informants, and documentation conducted from June 30, 2025, to September 8, 2025. The results show that Kedai Aksioma builds its value proposition through the differentiation of fresh hydroponic-based products, on-site tourism experiences in the greenhouse, and agro-education directly linked to culinary recreational facilities, supported by four main customer segments, three distribution channel approaches, and three forms of customer relationships. The upstream-downstream integration model is capable of absorbing 30% of Jatinangor Urban Farming's (JUF) daily hydroponic production, resulting in a 5% increase in added value compared to the sales margin of raw hydroponic produce. Revenue streams are diversified through the sale of hydroponic produce, operational partnerships, and the agro-education services sector. The BMC mapping in this case study can serve as a strategic reference for the development of similar urban farming initiatives focused on upstream-downstream integration.

Keywords: Business Model Canvas; Hydroponics; Upstream-Downstream Integration; Urban Farming; Agroindustry

ABSTRAK.
Pertumbuhan inisiatif *urban farming* di Indonesia mendorong munculnya model bisnis terintegrasi antara budidaya hidroponik dengan unit hilirisasi kuliner. Studi mengenai *Business Model Canvas (BMC)* pada *urban farming* umumnya berfokus pada sektor produksi atau budidaya hidroponik sebagai objek tunggal, sedangkan unit hilirisasi kuliner yang memanfaatkan hasil panen sendiri masih jarang dikaji secara komprehensif. Penelitian ini bertujuan memetakan dan menganalisis sembilan elemen BMC pada Kedai Aksioma, unit usaha kuliner Jatinangor Urban Farming (JUF) yang mengintegrasikan lima gerai makanan dan minuman dengan empat komoditas hidroponik. Penelitian menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus tunggal melalui observasi partisipatif, wawancara mendalam dengan informan kunci, dan dokumentasi pada periode 30 Juni 2025 - 8 September 2025. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kedai Aksioma membangun proposisi nilai melalui diferensiasi produk segar berbasis hidroponik, pengalaman wisata *on-site* di lahan *greenhouse*, dan agroedukasi yang terhubung langsung dengan fasilitas rekreasi kuliner, didukung empat segmen pelanggan utama, tiga pendekatan saluran distribusi, dan tiga bentuk hubungan pelanggan. Model integrasi hulu-hilir mampu menyerap 30% produksi hidroponik harian Jatinangor Urban Farming (JUF) dengan lonjakan nilai tambah 5% dibandingkan margin penjualan hasil hidroponik mentah. Arus

pendapatan terdiversifikasi melalui penjualan hasil hidroponik, kerja sama operasional, dan sektor jasa agroedukasi. Pemetaan BMC pada studi kasus ini dapat dijadikan rujukan strategis bagi pengembangan *urban farming* sejenis yang berorientasi pada integrasi hulu-hilir.

Kata kunci: Kanvas Model Bisnis; Hidroponik; Integrasi Huu-Hilir; Pertanian Perkotaan; Agroindustri

PENDAHULUAN

Urban farming muncul sebagai respon strategis terhadap keterbatasan lahan pertanian dan tekanan urbanisasi di kawasan perkotaan Indonesia (Armansyah et al., 2024). Konsep ini mengintegrasikan kegiatan budidaya pangan dengan ruang hidup masyarakat kota melalui pemanfaatan lahan terbatas (pekarangan, atap bangunan, dan instalasi hidroponik vertikal) untuk menjawab kebutuhan ketahanan pangan di tengah kepadatan penduduk yang terus meningkat. Berbagai daerah di Indonesia mulai mengadopsi praktik ini sebagai bagian dari upaya pembangunan kota yang berkelanjutan, terutama pada kawasan dengan populasi muda dan terdidik yang menunjukkan kesadaran tinggi terhadap pola konsumsi sehat.

Konsep *urban farming* ini tidak hanya beroientasi pada produk pangan, tetapi juga memperlihatkan aspek lingkungan, ketahanan pangan, ruang terbuka hijau, hingga peluang bisnis yang menguntungkan. Karakter multi-fungsi inilah yang membedakan *urban farming* dari pertanian konvensional, sebagaimana dijelaskan oleh Thomaier et al. (2015) yang mengkaji *zero-acreage farming* sebagai inovasi pertanian berbasis bangunan perkotaan. Hidayat et al. (2022) juga menunjukkan bahwa *urban farming* berperan strategis dalam meningkatkan akses pangan berkelanjutan di kawasan pinggiran kota, sekaligus menciptakan peluang ekonomi baru bagi pelaku usaha lokal.

Berdasarkan hasil Sensus Pertanian 2023, jumlah unit usaha *urban farming* di Indonesia tercatat sebanyak 13.019 unit, dengan 146unit diantaranya berada di Kabupaten Sumedang. Angka ini mengindikasikan bahwa *urban farming* telah menjadi sektor yang signifikan dalam peta agribisnis nasional, sekaligus menunjukkan potensi pengembangan yang besar bagi pelaku usaha skala mikro, kecil, dan menengah (UMKM). Konsentrasi unit usaha di Kabupaten Sumedang khususnya pada kawasan Jatinangor juga didukung oleh karakteristik demografis kawasan yang dihuni oleh mahasiswa empat perguruan tinggi besar dan masyarakat urban yang membutuhkan akses pangan segar.

Untuk menilai ketangguhan kinerja sebuah model bisnis *urban farming* diperlukan kerangka analisis yang mampu memetakan setiap elemen usaha secara komprehensif. Tanpa pemetaan yang sistematis, pelaku usaha skala mikro, kecil, dan menengah (UMKM) agroindustri kerap menghadapi kesulitan dalam mengidentifikasi titik kritis usaha, sehingga keberlanjutan operasional terancam oleh dinamika pasar yang kompetitif. Pendekatan analisis model bisnis menjadi kebutuhan penting agar setiap keputusan pengembangan usaha dapat dilakukan berbasis bukti dan tidak hanya berdasarkan intuisi pelaku usaha.

Business Model Canvas (BMC) yang dikembangkan oleh Osterwalder et al., (2015) merupakan kerangka analisis model bisnis yang banyak digunakan untuk memetakan kelebihan dan kekurangan masing-masing elemen usaha. BMC memvisualisasikan suatu usaha melalui sembilan elemen kunci yaitu *Customer Segments, Value Propositions, Channels, Customer Relationships, Revenue Streams, Key Resources, Key Activities, Key Partnerships, dan Cost Structure*. Pendekatan ini memungkinkan pelaku usaha memahami hubungan antar elemen secara holistik dan mengambil langkah pengembangan strategis untuk menjaga keberlanjutan operasional. Joyce dan Paquin (2016) memperluas konsep BMC melalui *triple layered business model canvas* yang mengakomodasi dimensi sosial dan lingkungan, sehingga relevan pada konteks usaha berbasis keberlanjutan seperti *urban farming*.

Penerapan BMC pada UMKM agroindustri di Indonesia telah banyak dilakukan dan terbukti efektif dalam mengidentifikasi titik kritis usaha. Sepriyadi et al. (2023) mengkaji penerapan BMC pada UMKM Cimol Aa di Kota Tanjungpinang dan menemukan bahwa pemetaan kesembilan elemen mampu mengungkapkan peluang pengembangan pasar yang sebelumnya tidak teridentifikasi. Widjayanti (2021) menerapkan BMC pada agroindustri kerupuk di Kabupaten Jember dan menyimpulkan bahwa pemetaan ini memberikan dasar strategis bagi diversifikasi produk dan perluasan jaringan kemitraan. Kedua studi tersebut menunjukkan bahwa BMC merupakan kerangka analisis yang relevan dan adaptif terhadap berbagai konteks UMKM agroindustri di Indonesia.

Pada konteks *urban farming* studi BMC di Indonesia hingga saat ini umumnya berhenti pada sektor produksi atau budidaya hidroponik sebagai objek tunggal. Hidayat et al. (2023) menerapkan BMC pada usaha tani hidroponik Asri Hydrofarm dan menemukan bahwa keunggulan kompetitif usaha tersebut terletak pada efisiensi produksi serta jaringan pemasaran langsung kepada konsumen. Yuliati et al. (2024) mengkaji pengembangan *urban farming* di Kota Surabaya melalui inovasi bisnis berbasis BMC dan menyimpulkan bahwa segmen konsumen menengah ke atas merupakan pasar potensial yang perlu digarap secara serius. Kedua studi tersebut memberikan kontribusi pada pemahaman model bisnis budidaya hidroponik perkotaan, namun belum menyentuh aspek hilirisasi produk.

Perkembangan ekosistem *urban farming* modern justru menunjukkan adanya integrasi dari sektor hulu ke sektor hilir melalui unit usaha kuliner yang memanfaatkan hasil panen sendiri sebagai bahan baku. Kajian terhadap unit hilirisasi kuliner yang terintegrasi dengan *urban farming* masih sangat terbatas dalam literatur agroindustri Indonesia, padahal model bisnis terintegrasi semacam ini memiliki implikasi strategis terhadap diversifikasi pendapatan, efisiensi rantai pasok, dan diferensiasi nilai bagi konsumen. Kesenjangan inilah yang menjadi celah penelitian dan menjadi penting untuk dikaji secara komprehensif menggunakan pendekatan BMC.

Unit hilirisasi kuliner pada *urban farming* memiliki karakteristik model bisnis yang berbeda karena menggabungkan rantai produksi pertanian dengan rantai layanan kuliner dalam satu ekosistem usaha. Analisis BMC pada unit semacam ini tidak dapat disamakan dengan studi pada petani hidroponik tunggal karena terdapat dinamika tambahan berupa pengolahan produk, interaksi langsung dengan konsumen akhir, dan kebutuhan strategi pemasaran yang lebih kompleks.

Jatinangor sebagai kawasan peralihan antara kota dan pedesaan di Kabupaten Sumedang merupakan lokasi yang strategis untuk pengembangan unit usaha *urban farming* terintegrasi. Kawasan ini menjadi pusat aktivitas pendidikan dengan keberadaan beberapa perguruan tinggi, sehingga menyediakan pasar tetap dari kalangan mahasiswa, masyarakat, serta komunitas *urban farming* Jatinangor. Susanti (2020) menunjukkan bahwa Desa Sayang, Kecamatan Jatinangor merupakan kawasan dengan potensi pengembangan UMKM berbasis teknologi yang relatif tinggi, terutama melalui pemanfaatan strategi pemasaran digital.

Jatinangor Urban Farming (JUF) merupakan salah satu inisiatif *urban farming* di kawasan Jatinangor yang mengembangkan model bisnis terintegrasi melalui tiga sektor, yaitu budidaya hidroponik, unit usaha kuliner dan layanan agroedukasi. Integrasi tiga sektor tersebut menciptakan rantai nilai yang utuh dari produksi hingga konsumsi akhir, sekaligus memberikan pengalaman wisata edukatif yang menjadi nilai tambah bagi konsumen. Roidah (2014) menjelaskan bahwa pemanfaatan lahan menggunakan sistem hidroponik memungkinkan produksi sayuran berkualitas tinggi pada lahan terbatas, yang menjadi fondasi penting bagi keberlanjutan unit hulu pada Jatinangor Urban Farming (JUF).

Kedai Aksioma sebagai unit usaha kuliner Jatinangor Urban Farming (JUF) mengintegrasikan lima gerai makanan dan minuman, yaitu gerai bakso, teh herbal, kopi, jus, dan surabi, dengan empat komoditas hasil panen hidroponik yaitu selada, kangkung, pakcoy, dan bayam. Karakter integratif ini menjadikan Kedai Aksioma representasi konkret

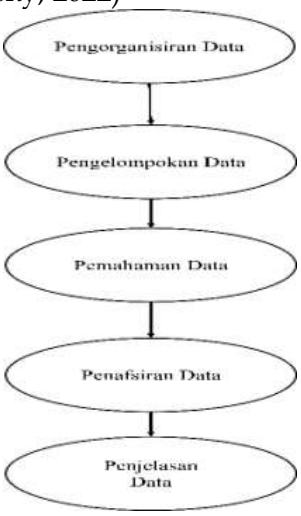
dari hilirisasi urban farming yang menggabungkan rantai produksi pertanian dengan rantai layanan kuliner secara langsung dalam satu lokasi. Unit usaha semacam ini layak dikaji menggunakan pendekatan BMC karena kompleksitas hubungan antar elemen yang berbeda dari studi BMC pada usaha tunggal.

Memetakan dan menganalisis penerapan sembilan elemen *Business Model Canvas* (BMC) pada Kedai Aksioma sebagai contoh integrasi hulu-hilir *urban farming* merupakan tujuan utama dari penelitian ini. Studi ini juga memberikan kontribusi teoritis serta praktis yang berorientasi pada pengembangan model bisnis terintegrasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang diterapkan pada studi tunggal yaitu Kedai Aksioma sebagai unit usaha kuliner terintegrasi dalam ekosistem Jatinangor Urban Farming (JUF). Penentuan data dilakukan melalui wawancara semi-terstuktur dengan dua informan kunci. Informan pertama adalah pemiliki usaha yang merangkap sebagai pengambil keputusan pada departemen kuliner dan hubungan masyarakat, sementara informan kedua adalah kepal departemen hidroponik. Penentuan dua informan kunci tersebut dilakukan menggunakan teknik *purposive sampling* berdasarkan kriteria keterlibatan langsung dalam pengambilan keputusan strategis operasional bisnis. Selain wawancara, peneliti juga melakukan observasi partisipatif terhadap aktivitas *urban farming* serta analisis dokumen internal. Rangkaian pengumpulan data dilaksanakan pada rentang 30 Juni 2025 hingga 8 September 2025. Dalam rentang waktu tersebut, peneliti merekam data keseluruhan dinamika hulu sampai hilir dalam berbagai kondisi Kedai Aksioma.

Data yang dihasilkan berupa data primer dan data sekunder yang kemudian dianalisis untuk mendeskripsikan sembilan elemen *Business Model Canvas*. Analisis data tersebut dilakukan melalui lima tahapan yaitu pengorganisiran data, pengelompokan data, pemahaman data, penafsiran data dan penjelasan data. Pengorganisiran data dilakukan guna mengorganisasikan informasi ke dalam bentuk naratif atau visual untuk memudahkan pemahaman pola hubungan. Pengelompokan data merupakan pemilihan data secara konsisten dengan data yang fungsinya sejenis satu sama lain. Pemahaman data dilakukan dengan mencatat kode yang peneliti perlukan, mencakup cara pengembangan data yang diinginkan dan bagaimana data itu mengalami kondensasi. Selanjutnya, penafsiran data merupakan pengembangan penemuan dari data yang sudah direkam sebelumnya dalam berbentuk kode. Tahap terakhir yaitu penjelasan data yang menyatukan penalaran deduktif dan induktif (Bingham & Witkowsky, 2022)



Gambar 1 Prosedur Analisis Data Kualitatif
Sumber: Bingham & Witkowsky, 2022

Untuk memastikan keabsahan hasil analisis data pada tahap terakhir, proses harus disertai dengan verifikasi berkelanjutan. Dalam penelitian ini, validasi menggunakan triangulasi sumber informan kunci serta triangulasi metode melalui pemeriksaan silang antara hasil wawancara, catatan observasi, dan dokumentasi. Susanto et al. (2023) menerangkan bahwa dalam penelitian kualitatif, keabsahan suatu data diuji dengan berbagai cara termasuk uji kredibilitas, keteralihan, kebergantungan dan kepastian.

Kredibilitas adalah parameter yang dilakukan untuk memenuhi kebenaran dari data yang dikumpulkan serta informasi harus dapat dipercaya secara kritis oleh semua pembaca maupun informan. Kedua, keteralihan adalah parameter dalam riset kualitatif yang menunjukkan sejauh mana temuan relevan pada situasi atau kelompok berbeda namun memiliki persamaan konteks. Ketiga, kebergantungan adalah parameter dalam menilai konsistensi hasil riset dengan penerapan metode dan instrumen yang sama oleh peneliti lain akan menghasilkan temuan yang selaras. Parameter terakhir, kepastian dalam penelitian kualitatif menekankan konsep transparansi, dimana keterbukaan peneliti terhadap elemen dan proses penelitian agar memungkinkan pihak luar untuk menguji dan menilai hasil riset secara komprehensif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik integratif Kedai Aksioma memberikan diferensiasi yang signifikan dibandingkan unit kuliner konvensional, karena rantai produksi pertanian dan rantai layanan kuliner dijalankan dalam satu lokasi geografis yang sama. Oleh karena itu,diperlukan pemetaan model bisnis inovatif seperti *Business Model Canvas* (BMC). BMC adalah sebuah kerangka kerja yang menyediakan pandangan komprehensif tentang elemen-elemen kunci yang membentuk suatu bisnis. Terdiri dari sembilan blok pembangun bisnis yang berpusat pada nilai, BMC memberikan cara yang terstruktur dan terpadu untuk merancang, mengembangkan, dan memvisualisasikan model bisnis. Pemetaan sembilan elemen *Business Model Canvas* Kedai Aksioma disajikan pada Gambar 2 sebagai bentuk visualisasi terstruktur dari model bisnis yang diterapkan.



Gambar 2 *Business Model Canvas* Kedai Aksioma

Titik awal penentuan model bisnis yaitu *Customer Segment* (Wang et al, 2023). Elemen tersebut adalah satu-satunya yang korelasinya jelas dengan sebuah kinerja. Adapun diikuti dengan elemen *Value Propositions* dan *Channels* sebagai inti pola bisnis yang sehat. Penggunaan intensif tiga elemen tersebut membuat kinerja dua kali lipat (Ladd, 2018).

Setelah itu dibangun hubungan dan arus pendapatan, aktivitas kunci, sumber daya dan mitra serta terakhir penyusunan struktur biaya.

Customer Segments

Segmen pelanggan Kedai Aksioma adalah mahasiswa, pelajar, masyarakat dan komunitas *urban farming* di kawasan Jatinangor. Dimana segmen pelanggan tersebut memiliki karakteristik dari segi usia dalam kelompok remaja dan dewasa yang didominasi oleh Generasi Milenial, Generasi Z dan Generasi Alpha. Ketiga generasi tersebut lahir pada tahun 1981-2024, dimana tumbuh pada era digital dan dipengaruhi oleh rekomendasi baik dari *online* maupun *offline*. Dari perspektif perilaku, keseluruhan segmen pelanggan menunjukkan minat yang terbuka terhadap pengalaman konsumsi baru. Di tengah era yang berubah sangat cepat, terbentuk sebuah ide inovasi berupa penggabungan edukasi, reaksi dan konsumsi pangan yang berdampak pada stabilitas volumen pembelian. Oleh karena itu, segmen pelanggan yang mencari produk sehat merupakan pasar potensial pemanfaatan kedai yang berorientasi pada *urban farming* berkelanjutan (Yuliati et al., 2024).

Value Propositions

Proposisi nilai harus sesuai dengan wawasan segmen pelanggan dan harus mencakup fungsi produk/jasa, rencana pemecahan masalah serta skema penciptaan pendapatan (Osterwalder e al., 2015). Dari kecakupan tersebut, penerapan model bisnis Kedai Aksioma memiliki karakteristik sebagai berikut: 1) Penyediaan produk segar berbasis hidroponik untuk produk olahan. Jatinangor Urban Farming (JUF), sebagai pemasok bahan baku mentah langsung tanpa perantara untuk olahan Kedai Aksioma. Bahan baku mentah dari hasil hidroponik tersebut seperti selada, pakcoy dan kangkung akan digunakan untuk menu olahan seperti jus sayuran dan pelengkap hidangan menu makanan. Oleh karena itu, efiensi rantai pasok yang terintegasi secara vertikal ini menjadi nilai tambah produk. 2) Pengalaman wisata *on-site* di kawasan *greenhouse. Greenhouse* menjadi salah satu tempat alternatif terbaik di Jatinangor untuk menghilangkan kejenuhan yang minim area wisata. Secara implisit, Kedai Aksioma juga menawarkan suasana yang mempromosikan gaya hidup sehat terhadap pelanggan. 3) Agroedukasi terhubung langsung dengan fasilitas kuliner. Lokasi Kedai Aksioma yang berdekatan dengan Jatinangor Urban Farming (JUF) memberikan akses langsung dan gratis untuk mengamati proses budidaya di kawasan *greenhouse.* Transparansi siklus pra-produksi bahan baku yang berkualitas dapat memicu keingintahuan pelanggan untuk memulai praktik *urban farming* di lahan terbatas. Secara keseluruhan, kombinasi ketiga proposisi nilai ini menciptakan diferensiasi yang kuat dibandingkan unit kuliner konvensional, yang ummnya hanya menjual produk akhir tanpa konteks asal-usul bahan baku.

Channels

Dari sudut pandang pelanggan, membangun saluran yang dapat menjangkau pengguna akhir merupakan langkah yang strategis. Kedai Aksioma mengelola saluran distribusinya melalui dua pendekatan utama, yakni optimalisasi distribusi fisik dan penetrasi lalu lintasi digital,. Pendekatan komprehensif ini memungkinkan Kedai Aksioma untuk memperluas jangkauan pasar secara efektif sekaligus mengoptimalkan relasi dengan pelanggan. Pertama adalah optimalisasi distribusi fisik. Pada Maret 2021, Jatinangor Urban Farming (JUF) hanya mendistribusikan hasil hidroponik saja. Kemudian, terbuat inovasi untuk mengolah hasil hidroponik dalam bentuk bisnis kuliner di tahun 2024. Mulai September 2024, kerjasama antara Jatinangor Urban Faring dan Kedai Aksioma memberikan kemudahan akses pengiriman olahan bahan baku dengan kendaraan pribadi yaitu motor. Kedua, penetrasi lalu litas digital. Kedai Aksioma menggunakan media sosial bersama

dengan Jatinangor Urban Farming seperti *Whatsapp* dan *Instagram* untuk membangun matriks media sosial guna menjangkau pelanggan yang tepat sasaran secara lebih luas.

Customer Relationships

Nilai inti dari hubungan pelanggan terletak pada upaya memaksimalkan nilai bagi pelanggan. Dalam hal ini, Kedai Aksioma berhasil mempertahankan tingkat layanan terotomatisasi kepada pelanggan mobilitas tinggi mencapai 90%. Kedai Aksioma memaksimalkan hubungan dengan pelanggan melalui tiga pendekatan utama, Pendekatan pertama adalah interaksi offline. Kedai Aksioma menyelenggarakan pelayanan yang ramah pelanggan, seperti letak menu informatif di setiap meja, pengadaan QRIS sebagai metode pembayaran pelanggan. Kemudahan fasilitas ini secara efektif meningkatkan kenyamanan pengalaman bertransaksi, yang secara akumulatif berkontribusi pada peningkatan niat pembelian ulang produk olahan. Pendekatan kedua adalah membangun citra merek. Berdasarkan model *Direct to Customer* (DTC), Kedai Aksioma membuat kerjasama dengan melibatkan mahasiswa yang memungkinkan terjun langsung berinteraksi pelanggan dan menciptakan citra mereknya sendiri. Perekrutan mahasiswa tersebut dilihat dari minat mereka terhadap hidroponik dan kewirausahaan. Selama kurang lebih satu tahun beroperasi, tercatat sebanyak 20 mahasiswa telah direkrut dan terkurasi berdasarkan kesamaan visi misi dengan Kedai Aksioma. Strategi ini terbukti efektif dalam membangun kedekatan emosional dengan target pasar sekaligus memperkuat identitas dan citra merek kedai secara organik. Pendekatan ketiga adalah interaksi daring. Interaksi daring pada Kedai Aksioma disatukan dengan media sosial Jatinangor Urban Farming sebagai bentuk komunikasi pemasaran terpadu. Penyebaran informasi interaktif yaitu *LinkTree* yang menyediakan berbagai informasi tentang hasil olahan hidroponik, menjalin komunikasi dengan pihak manajemen dan kontak layaann pengiriman produk olahan. Selama periode pengenalan bisnis yang baru ini, Kedai Aksioma menyelenggarkan sesi tanya jawab aktif di media sosial dan pembuatan konten menarik di *Instagram*. Jumlah pengikut terbaru yaitu 2.930 orang dan akan terus bertambah kedepannya. Selain itu, Kedai Aksioma berhasil mendorong *User Generated Content* (UGC), di mana pelanggan secara sukarela membagikan pengalaman pembelian mereka melalui ulasan di *Google Maps* JATINANGOR Urban Farming dalam bentuk teks, gambar, dan video. Ulasan publik ini berfungsi ganda, yakni sebagai instrumen pemasaran digital yang kredibel sekaligus sebagai bahan evaluasi manajemen untuk perbaikan kualitas secara berkelanjutan.

Revenue Streams

Analisis nilai komersial Kedai Aksioma dievaluasi berdasarkan apakah sumber pendapatannya stabil dan apakah terdapat potensi ruang pertumbuhan baru. Pertama, sumber pendapatannya stabil. Model bisnis hulu-hilir yang terintegrasi terbukti mampu menciptakan kenyamanan dan kepuasan pelanggan, yang diindikasikan oleh tingkat layanan terotomatisasi sebesar 90%. Kepuasan ini tervalidasi melalui ulasan organik pelanggan di platform daring. Sebagai representasi, ulasan dari salah satu pelanggan (Suci Tresna Ati) di laman *Google Maps* JATINANGOR Urban Farming menyoroti kualitas rasa produk hilir, kesegaran bahan baku sayuran, serta kenyamanan fasilitas ruang. Testimoni (*"BAKSO SAMA KOPINYA ENAKKK!! sayur sayurnya juga ril seger-seger banget! tempatnya nyaman n sejukk"*) tersebut menjadi bukti empiris keberhasilan penyampaian proposisi nilai. Tingkat penerimaan pelanggan yang tinggi sejalan dengan keberhasilan model integrasi bisnis kuliner yang dijalankan. Guna mengamankan nilai proporsi produk (*value proposition*) berupa bahan baku segar bagi pelanggan Kedai Aksioma, kapasitas penanaman hidroponik sebagai penyokong utamanya telah diekspansi secara masif, meningkat drastis dari 1.500 lubang tanam di Maret 2021 menjadi 8.500 lubang pada September 2025. Kedua, terdapat potensi ruang pertumbuhan baru, Kedai Aksioma berhasil monetisasi aset yang tersedia

tanpa harus membayar biaya varibel produksi bahan baku yang besar. Strategi monetisasi ini diwujudkan melalui pembentukan sektor jasa agroedukasi di kawasan *greenhouse*. Kedai Aksioma memanfaatkan peluang skalabilitas bisnis yang sangat tinggi, yang secara strategis akan berpotensi menjadi penyumbang laba bersih terbesar di masa mendatang.

Key Resources

Kedai Aksioma mengandalkan penguasaan operasional yang terintegasi guna mempertahankan daya saing, serta memiliki pemahaman dan wawasan unik mengenai sumber daya manusia dan lalu lintas jaringan, sumber daya pasokan, sumber daya finansial dan sumber daya intelektual. Pertama, sumber daya manusia dan lalu lintas jaringan. Alih-alih murni bergantung pada aset internal pemasaran, Kedai Aksioma secara efektif mengoptimalkan sumber daya eksternal melalui kemitraan strategis dengan entitas mahasiswa. Keterlibatan para mahasiswa berfungsi sebagai duta perluasan pasar di berbagai platform digital (seperti *WhatsApp* dan *Instagram*). Pelanggan didorong untuk menjadi promotor organik melalui skema pemasaran dari mulut ke mulut, yang terbangun berkat kepuasan atas pengalaman bersantap dan kenyamanan suasana kedai. Kedua, sumber daya pasokan. Kedai Aksioma bertumpu pada keandalan operasional pada integrasi infrastruktur *urban farming* yang telah matang di kawasan Jatinangor. Ketersediaan fasilitas *greenhouse* dan instalasi hidroponik memastikan kontinuitas pasokan bahan baku yang terkontrol kualitasnya. Kepemilikan fisik atas fasilitas hulu ini akan menekan risiko gangguan rantai pasok sekaligus menyerap tenaga kerja lokal secara optimal. Ketiga, sumber daya finansial. Kedai Aksioma mengalokasikan modal secara terukur dan bertahap, dengan fokus utama pada ekspansi infrastruktur strategis yang mampu mewadahi berbagai inovasi bisnis berkelanjutan. Investasi pada konsep *urban farming* yang terintegrasi ini menciptakan keungulan penggerak pertama di kawasan Jatinangor. Keunggulan sebagai pionir konsep ini memperkuat ketahanan operasional, sehingga stabilitas bisnis Kedai Aksioma relatif tahan terhadap kompetitor baru. Keempat, sumber daya intelektual. Kedai Aksioma memiliki aset tak berwujud berupa identitas merek (*branding*) digital yang kuat. Reputasi intelektual ini dibentuk secara terpusat untuk mewakili ekosistem komunitas *urban farming* Jatinangor. Misalnya, Kedai Aksioma melaksanakan agroedukasi untuk menciptakan ekuitas merek *(brand equity)* yang melampaui makna transaksi komersial individual, melainkan membentuk identitas kolektif konsumen yang sulit direplikasi.

Key Activities

Aktivitas utama mencakup daya saing inti bisnis. Kedai Aksioma telah mengembangankan keunggulan melalui manajemen pra-produksi hingga pengolahan pascapanen dan pemasaran kepada pelanggan. Aktivitas pertama adalah manajemen pra-produksi hingga pengolahan pascapanen. Kedai Aksioma membentuk siklus integrasi operasional dari hulu ke hilir guna menciptakan nilai tambah. Kedai Aksioma memilih menjalankan operasional bisnis dan komersialisasi, sedangkan Jatinangor Urban Farming (JUF) memilih untuk menjalankan majamemen budidaya hasil hidroponik. Per September 2025, Kedai Aksioma dapat menyerap 30% dari total produksi budidaya hidroponik harian Jatinangor Urban Farming (JUF), menekan rata-rata penyusutan pascapanen sebesar 10% dan menciptakan lojakan nilai tambah mencapai 5% dibandingkan dengan margin penjualan hasil hidroponik mentah. Aktivitas kedua adalah pemasaran kepada pelanggan. Manajemen Kedai Aksioma memposisikan pemasaran tidak sekadar sebagai distribusi produk, melainkan sebagai instrumen vital dalam penyampaian nilai. Menyadari signifikansi fungsi tersebut, strategi pemasaran mulai diinisiasi secara konseptual pada tahun 2022 dan direalisasikan secara komprehensif pada tahun 2024. Implementasi strategi pemasaran ini ditopang oleh skema pemagangan, di mana kapasitas sumber daya manusia disesuaikan secara berkala berdasarkan siklus penerimaan magang berkelanjutan setiap tahunnya.

Dalam rangka memasarkan pengalaman wisata *on-site* di kawasan *greenhouse* dan agroedukasi, Kedai Aksioma mengembangkan "sistem partisipasi pelanggan" untuk mengajak pelanggan terlibat langsung dalam proses budidaya hidroponik dimulai dari penyemaian hingga pemanenan. Kedai Aksioma kemudian menggabungkan interaksi tersebut ke inovasi sistem kinerja sebuah *urban farming* yang dapat ditinjau secara komprehensif oleh pemilik bisnis dan tim pemasaran sebagai indikator kinerja layanan. Misal, pelanggan A menyukai alur pengalaman unik tersebut dan secara proaktif merekomendasikan kepada calon pelanggan baru lainnya secara otomatis.

Key Partners

Model bisnis Kedai Asksioma pada dasarnya secara efektif menghubungkan sistem rantai pasokan *urban farming*. Mitra-mitra penting meliputi: rantai pasokan hulu dan hilir, *platform* pemasaran, penyedia infrastruktur layanan digital dan fisik. Kemitraan pertama adalah rantai pasokan hulu dan hilir. Kedai Aksioma yang terintegrasi menuntut adanya sistem logistik yang fleksibel dan andal sebagai prasyarat mutlak operasional. Pada sekor hulu meliputi pemasok komoditas penyedia benih, nutrisi, media tanam dan fasilitas hidroponik. Sementara itu, pada sektor hilir seperiti penjual di tenant, penyedia material kemasan, pemasok komoditas pangan hewani (seperti daging dan telur) maupun minuman (seperti biji kopi dan susu). Kemitraan kedua adalah *platform* pemasaran. Untuk pemasaran bidang observasi dan magang, Kedai Aksioma terus bekerjasama dengan para mahasiswa yang memiliki keselarasan visi dan misi terhadap pengembangan *urban farming*. Untuk pemasaran dalam sekor jasa kunjungan pembelajaran, Kedai Aksioma berkerja sama dengan lembaga pendidikan dasar hingga menengah, warga lokal dan pemerintah desa di kawasan Jatinangor. Kemitraan ketiga adalah penyedia infrastuktur layanan digital dan fisik. Untuk lalu lintas perangkat seluler, Kedai Aksioma membuat media sosial seperti *Whatsapp* dan *Instagram.* Unuk saluran lalu lintas, Kedai Aksioma membuat ruang penilaian publik di *Google Maps.* Untuk menunjang efisiensi operasional luring, Kedai Aksioma menjalin kemitraan teknis dengan institusi teknologi finansial dan perbankan penerbit layanan QRIS. Kemitraan dengan penyedia layanan pembayaran digital ini berperan krusial dalam memfasilitasi transaksi *cashless*, yang secara langsung mengamankan arus kas kasir sekaligus meningkatkan kenyamanan pengalaman bertransaksi pelanggan.

Cost Structure

Keunggulan Kedai Aksioma dalam hal struktur biaya terkait skalabilitas biaya, efisiensi rantai pasok internal dan keunggulan kompetitif operasional. Karakeristik pertama adalah skalabilitas biaya. Model integrasi dengan fasilitas Jatinangor Urban Farming (JUF) memungkinkan Kedai Aksioma untuk menciptakan efisiensi beban operasional melalui pemanfaatan infrastruktur bersama (*cost sharing*). Misalnya, manajemen hulu (*greenhouse*) dan hilir (kedai) berada dalam satu lanskap spasial yang terpusat. Akibatnya, Kedai Aksioma tidak perlu menaikkan biaya tetap atau biaya manajemen secara eksponensial seiring dengan pertumbuhan pesanan bisnis yang signifikan; usaha bisnis kuliner ini hanya perlu melakukan penyesuaian yang terukur pada komponen biaya variabel. Karakteristik kedua adalah efisiensi rantai pasok internal. Kedai Aksioma mengadopsi model kompetitif "berbasis nilai + efisiensi biaya". Dalam mengelola struktur biayanya, prioritas utama Kedai Aksioma pada manajemen rantai pasok adalah: kualitas kesegaran > efisiensi biaya perolehan > pemangkasan waktu logistik > minimasi *food loss*. Dari hierarki ini, Kedai Aksioma berhasil membangun keunggulan biaya perolehan bahan baku yang rendah karena terbebas dari fluktuasi harga pasar eksternal. Layaknya konsep *farm-to-table* dari sebuah *urban farming*, Kedai Aksioma menciptakan nilai ekonomi dengan memutus rantai perantara dan mempersingkat jarak distribusi antara area *greenhouse* dengan pelanggan. Karakterstik ketiga adalah keunggulan kompetitif operasional. Strategi Kedai Aksioma yang menerapkan

model "panen terukur dan pengolahan langsung" merupakan model bisnis yang berfokus pada perputaran persediaan yang sangat cepat guna meminimalkan penumpukan biaya variabel pada bahan baku yang mudah rusak. Kombinasi ini mencapai keunggulan skala secara keseluruhan. Setelah Kedai Aksioma meluncurkan menu kuliner olahan harian, berdasarkan umpan balik pelanggan dan data serapan penjualan, manajemen dapat menyesuaikan ritme produksi di hulu secara presisi, sehingga rasio serapan panen tetap tinggi dan meminimalisasi pemborosan biaya.

Pemetaan kesembilan elemen Business Model Canvas Kedai Aksioma telah diuraikan sebelumnya. Atas dasar pemetaan tersebut, analisis lanjutan diarahkan pada tiga aspek terpadu yaitu pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap model bisnis, mekanisme rekonstruksi jaringan nilai, dan penerapan strategi digital sebagai dasar inovasi disruptif.

Orientasi kewirausahaan oleh pendiri Jatinangor Urban Farming (JUF) dan Kedai Aksioma berinisial WP beserta kepala departemen hidroponik Jatinangor Urban Farming (JUF) berinisial RK menentukan model bisnis dari perspektif pemilihan bisnis, iterasi model bisnis, dan rekonstruksi jaringan nilai. Orientasi kewirausahaan Kedai Aksioma menentukan arah model bisnis melalui tiga perspektif. Pertama, pemilihan bisnis. Pendiri menginisiasikan Jatinangor Urban Farming (JUF) pada lahan seluas 1.230 m², kemudian mengeksekusi hilirisasi melalui pendirian Kedai Aksioma pada September 2024 setelah tiga tahun menstabilkan rantai pasok hulu, sejalan dengan dimensi wawasan strategis (Wales et al., 2020). Kedua, iterasi model bisnis. Kedai Aksioma berkembang dari kewirausahaan individu menuju kewirausahaan tim sebagai mekanisme penciptaan nilai kompetitif (Covin et al., 2020), terbentuk secara dinamis melalui validasi bertahap di lapangan, bukan perencanaan statis (Sanasi, 2023). Ketiga, rekonstruksi jaringan nilai. Sejak tahun 2021, pendiri merumuskan sistem rantai pasok mandiri melalui konsultasi akademis dengan pakar hidroponik Fakultas Pertanian Universitas Padjadjaran, mempersingkat waktu waktu (*lead time)* bahan baku dari hitungan hari menjadi hitungan jam pascapanen, serta melakukan inovasi alokasi sumber daya pemasaran melalui media sosial untuk akuisisi pelanggan berbiaya rendah (Karami & Tang, 2019).

Rekonstruksi jaringan nilai Kedai Aksioma menciptakan nilai melalui penggabungan elemen *Key Resources, Key Activities, dan Key Partnerships* yang dianalisis menggunakan kerangka rantai nilai Porter (1985). Model rantai pasok urban farming dan kuliner tradisional memiliki tiga kelemahan struktural yaitu proses yang terfragmentasi melalui banyak perantara, tingginya angka penyusutan pascapanen akibat siklus distribusi yang panjang, serta posisi pelanggan yang pasif di ujung rantai tanpa keterlibatan langsung dalam proses produksi. Model Kedai Aksioma merekonstruksi pola tersebut menjadi ekosistem terintegrasi melalui tiga mekanisme. 1) Manajemen rantai pasokan terpusat memperpendek jarak antara lahan greenhouse dan pelanggan, sehingga proses perantara terkompresi hingga seperempat bagian dan biaya perantara berkurang hingga 75 persen. 2) Skema pesanan terintegrasi menyinkronkan ritme panen secara langsung sehingga siklus bisnis dipersingkat menjadi 1/4 dari proses aslinya. 3) Fokus langsung ke pelanggan akhir mengembangkan partisipasi proaktif melalui wisata on-site dan agroedukasi. Penerapan strategi digital memperkuat rekonstruksi tersebut melalui empat proses, yaitu pengelolaan basis data operasional yang menyatukan unit hulu dan hilir, desain produk dan konten digital berbasis tren konsumsi sehat di kawasan Jatinangor, integrasi produksi hulu-hilir berbasis sistem koordinasi internal serta pemasaran digital berbasis komunitas mahasiswa dan institusi pendidikan.

Akumulasi rekonstruksi nilai dan strategi digital menempatkan Kedai Aksioma sebagai inovasi disruptif pada segmen pasar lokal dengan pengalaman pengguna "kesegaran bahan baku langsung dari lahan *greenhouse*". Evolusi logika bisnis di pasar segmen bawah mencakup tiga dimensi pokok, yaitu evolusi dari frekuensi rendah ke frekuensi tinggi melalui peralihan dari penjualan sayur mentah ke produk olahan harian, evolusi dari produk

tunggal ke multi-produk melalui ekspansi ke layanan partisipatif, serta evolusi dari satu kelompok pelanggan ke berbagai segmen kawasan Jatinangor. Komparasi posisi strategis Kedai Aksioma terhadap arketipe *urban farming* inkumben di Indonesia disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Perbandingan Model Bisnis *Urban Farming*

Faktor Perbandingan	Model B2B Komersial (Hulu)	Model Agrowisata Premium (Hilir)	Kedai Aksioma (Hidbrda Mikro)
Fokus Nilai	Standarisasi volume panen	Eksklusivitas rekreasi & kuliner	Keterjangkauan dan agroedukasi
Rantai Pasok	Lahan ke swalayan/pasar	Lahan mandiri ke bisnis kuliner	Lahan (JUF) ke kedai
Target Konsumen	Pasar ritel menengah ke atas	Wisatawan menengah ke atas	Mahasiswa, pelajar, masyarakat lokal
Keterlibatan	Pasif (hanya konsumsi)	Modert (agroedukasi berbayar)	Proaktif (mahasiswa & partisipasi UGC)

Berdasarkan Tabel 1, Kedai Aksioma menempati ruang inovasi baru di tengah polarisasi antara Model B2B Komersial dan Model Agrowisata Premium melalui strategi aset ramping *(lean asset)* berbasis *cost-sharing* fasilitas dan integrasi rantai pasok ultra-pendek. Model *urban farming* komersial konvensional adalah pemain lama di pasar *urban farming* dan tantangan terbesar mereka saat ini adalah mempertahankan profitabilitas jangka panjang. Faktanya, inovasi integrasi hulu-hilir Kedai Aksioma memiliki kelayakan tinggi untuk berkembang menjadi pusat percontohan *circular economy* atau hub agroedukasi terpadu di Jawa Barat.

Untuk memaksimalkan potensi tersebut, Kedai Aksioma memerlukan tiga peningkatan strategis. Pertama, peningkatan basis komunitas pengguna melalui kerja sama institusional dengan sekolah, universitas, dan lembaga swadaya masyarakat untuk memperdalam wawasan tentang kebutuhan ketahanan pangan dan literasi lingkungan. Kedua, peningkatan layanan berbasis teknologi melalui kolaborasi terbuka dengan pakar urban farming dan akademisi untuk menciptakan nilai tambah merek *farm-to-table* berorientasi pelestarian lingkungan. Ketiga, peningkatan rantai pasokan berbasis teknologi melalui penerapan *smart farming* atau *Internet of Things* (IoT) pada fasilitas Jatinangor Urban Farming (JUF) untuk menjaga stabilitas kualitas panen dan efisiensi penggunaan air serta nutrisi.

Melalui konsep kerja sama komunitas dan keterbukaan, Kedai Aksioma mampu mengoperasikan ekosistem bisnis dengan risiko kecil terhadap fluktuasi operasional, sekaligus mempertahankan loyalitas pelanggan yang semakin sadar terhadap urgensi ketahanan pangan, kesehatan, dan keberlanjutan lingkungan.

KESIMPULAN

Kedai Aksioma sebagai integrasi hulu-hilir yang efektif melalui sembilan elemen BMC yang saling terhubung. *Customer Segments* yang terdiri dari mahasiswa, pelajar, masyarakat Jatinangor, dan komunitas *urban farming* Jatinangor menjadi fondasi yang mendorong terbentuknya *Value Propositions* berupa produk segar berbasis hidroponik, pengalaman wisata *on-site* di kawasan greenhouse, dan agroedukasi terintegrasi. Diferensiasi tersebut

disampaikan melalui *Channels* yang mengombinasikan distribusi fisik, penetrasi digital, dan kemitraan pelanggan, dengan dukungan *Revenue Streams* yang stabil melalui model bisnis terintegrasi serta potensi pertumbuhan baru pada sektor agroedukasi. Penerapan *Key Activities*, *Key Resources,* dan *Key Partnerships* terbukti mampu menyerap 30% produksi hidroponik harian Jatinangor Urban Farming dengan lonjakan nilai tambah 5% dibandingkan margin penjualan hasil hidroponik mentah, sekaligus mempersingkat siklus bisnis menjadi 1/4 dari model konvensional. Hal ini berarti rekonstruksi jaringan nilai yang dilakukan Kedai Aksioma terbukti efektif menciptakan keunggulan kompetitif yang sulit ditiru oleh kompetitor. Namun demikian, penelitian juga menunjukkan bahwa elemen *Customer Relationships* masih belum optimal, yang ditandai tingkat layanan terotomatisasi kepada pelanggan mobilitas rendh mencapai 10% serta belum adanya identitas kemasan produk olahan yang terstandarisasi sebagai pembentuk pengalaman merek yang konsisten bagi pelanggan.

Dari hasil penelitian terdapat beberapa keterbatasan yang perlu diperbaiki dan ditingkatkan, antara lain ruang lingkup studi yang terbatas pada pendekatan studi kasus tunggal di Kedai Aksioma serta periode observasi yang relatif singkat. Selain itu, fokus penelitian pada perspektif internal melalui dua informan kunci belum diimbangi dengan perspektif pelanggan secara empiris. Oleh karena itu berdasarkan keterbatasan tersebut, disarankan agar Kedai Aksioma melakukan standardisasi identitas kemasan produk olahan yang seragam di seluruh lima gerai dengan *label food grade* yang menjamin keamanan pangan dan tertera asal komoditas hidroponik, memperkuat basis komunitas pengguna melalui kerja sama institusional dengan sekolah dan universitas, serta menerapkan *smart farming* atau *Internet of Things (IoT)* pada fasilitas Jatinangor Urban Farming (JUF) guna menjaga stabilitas kualitas panen. Penelitian selanjutnya juga dapat menambahkan pendekatan *multi-case study* pada beberapa unit hilirisasi *urban farming* sejenis di Indonesia serta menambahkan perspektif pelanggan untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam terkait pola integrasi hulu-hilir.

DAFTAR PUSTAKA

Armansyah, A., Saputra, A., Marlina, L., & Mizuar, M. (2024). Urban farming sebagai alternatif mewujudkan pembangunan kota berkelanjutan di Indonesia. Jurnal Kawistara, 14(1), 38–52.

Austin, J. E. (1981). Agroindustrial project analysis. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press for the Economic Development Institute of the World Bank. ISBN: 9780801826917. https://openlibrary.org/books/OL4264344M/Agroindustrial_project_analysis

Bingham, A. J., & Witkowsky, P. (2022). Deductive and inductive approaches to qualitative data analysis. In C. Vanover, P. Mihas, & J. Saldaña (Eds.), Analyzing and interpreting qualitative data: After the interview (pp. 133–146). SAGE Publications.

Cenamor, J., Parida, V., & Wincent, J. (2019). How entrepreneurial SMEs compete through digital platforms: The roles of digital platform capability, network capability and ambidexterity. Journal of Business Research, 100, 196–206. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.035

Christensen, C. M. (1997). The Innovator's Dilemma. Harvard Business School Press.

Covin, J. G., Rigtering, J. C., Hughes, M., Kraus, S., Cheng, C. F., & Bouncken, R. B. (2020). Individual and team entrepreneurial orientation: Scale development and configurations for success. Journal of Business Research, 112, 1–12. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.023

Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and

organizational change. Journal of Management Studies, 58(5), 1159–1197. https://doi.org/10.1111/joms.12639

Hidayat, N. K., Ismail, A., Hastuti, & Raswatie, F. D. (2022). Potensi dan strategi pengembangan usaha tani perkotaan dalam meningkatkan akses pangan yang berkelanjutan di Kecamatan Gunung Putri, Kabupaten Bogor. Jurnal Ilmu Pertanian Indonesia, 27(3), 385–396.

Hidayat, R., Rifiana, & Yulianti, M. (2023). Analisis Business Model Canvas (BMC) pada usahatani hidroponik Asri Hydrofarm. Jurnal Tugas Akhir Mahasiswa, 5(1), 191–200.

Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. Journal of Cleaner Production, 135, 1474–1486.

Karami, M., & Tang, J. (2019). Entrepreneurial orientation and SME international performance: The mediating role of networking capability and experiential learning. International Small Business Journal, 37(2), 105–124. https://doi.org/10.1177/0266242618807275

Kohtamäki, M., Parida, V., Patel, P. C., & Gebauer, H. (2020). The relationship between digitalization and servitization: The role of servitization in capturing the financial potential of digitalization. Technological Forecasting and Social Change, 151, 119804. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119804

Ladd, T. (2017). The limits of the lean startup method. Harvard Business Review.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2015). Value proposition design: How to create products and services customers want. John Wiley & Sons.

Paiola, M., & Gebauer, H. (2020). Internet of things technologies, digital servitization and business model innovation in BtoB manufacturing firms. Industrial Marketing Management, 89, 245–264. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.03.009

Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Simon and Schuster.

Roidah, I. S. (2014). Pemanfaatan lahan dengan menggunakan sistem hidroponik. Jurnal Universitas Tulungagung Bonorowo, 1(2), 43–49.

Sanasi, S. (2023). Entrepreneurial experimentation in business model dynamics: Current understanding and future opportunities. International Entrepreneurship and Management Journal. https://doi.org/10.1007/s11365-023-00836-7

Sepriyadi, M. I., Hidayat, R., & Sari, N. (2023). Analisis Business Model Canvas (BMC) pada UMKM Cimol Aa di Kota Tanjungpinang. INNOVATIVE: Journal of Social Science Research, 3(6), 2270–2281.

Soekartawi. (2000). Pengantar agroindustri. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada. ISBN: 9794216763. https://opac.perpusnas.go.id

Susanti, E. (2020). Pelatihan digital marketing dalam upaya pengembangan usaha berbasis teknologi pada UMKM di Desa Sayang Kecamatan Jatinangor. Sawala: Jurnal Pengabdian Masyarakat Pembangunan Sosial, Desa dan Masyarakat, 1(2), 36–50.

Susanto, D., Jailani, M. S., & Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, U. (2023). Teknik pemeriksaan keabsahan data dalam penelitian ilmiah. QOSIM: Jurnal Pendidikan, Sosial & Humaniora.

Thomaier, S., Specht, K., Henckel, D., Dierich, A., Siebert, R., Freisinger, U. B., & Sawicka, M. (2015). Farming in and on urban buildings: Present practice and specific novelties of zero-acreage farming (ZFarming). Renewable Agriculture and Food Systems, 30(1), 43–54.

Wales, W. J., Covin, J. G., & Monsen, E. (2020). Entrepreneurial orientation: The necessity of a multilevel conceptualization. Strategic Entrepreneurship Journal, 14(4), 639–660. https://doi.org/10.1002/sej.1344

Wang, C., Chen, M., Wang, Q., & Fang, Y. (2023). The study of value network reconstruction and business model innovation driven by entrepreneurial orientation. International

Entrepreneurship and Management Journal, 19, 2013–2036. https://doi.org/10.1007/s11365-023-00869-y

Widjayanti, F. N. (2021). Strategi pengembangan business model canvas pada agroindustri kerupuk (Studi kasus di UD. Sumber Urip Kabupaten Jember). Jurnal Agribest, 5(2), 130–142.

Yuliati, N., Nurhadi, E., Atasa, D., & Baik, S. P. A. (2024). Pengembangan urban farming di Kota Surabaya dengan inovasi bisnis: Model BMC (Business Model Canvas). Jurnal Ilmiah Manajemen Agribisnis, 12(1), 31–42.

PROGRAM STUDI MANAJEMEN
M&B
UNIVERSITAS KATOLIK SANTO THOMAS