

**ANALISIS STRATEGI BISNIS DENGAN PENDEKATAN
BUSINESS MODEL CANVAS
(Studi Kasus Usaha Roti Nadia Roti dan Mayang Sari Bakery
di Bandar Lampung)**

(Skripsi)

Oleh

NI KADEK WENDA PRAMESTI

2211011008



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG**

2026

**ANALISIS STRATEGI BISNIS DENGAN PENDEKATAN
BUSINESS MODEL CANVAS
(Studi Kasus Usaha Roti Nadia Roti dan Mayang Sari Bakery
di Bandar Lampung)**

Oleh

NI KADEK WENDA PRAMESTI

Skripsi

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
SARJANA MANAJEMEN**

Pada

**Jurusan Manajemen
Fakultas Ekonomi Universitas Lampung**



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
2026**

ABSTRAK

**ANALISIS STRATEGI BISNIS DENGAN PENDEKATAN
BUSINESS MODEL CANVAS
(Studi Kasus Usaha Roti Nadia Roti dan Mayang Sari Bakery
di Bandar Lampung)**

Oleh:

Ni Kadek Wenda Pramesti

Persaingan usaha di bidang bakery menuntut pelaku usaha untuk memiliki strategi bisnis yang tepat dan berkelanjutan. Penelitian ini bertujuan untuk merancang strategi bisnis pada usaha Nadia Roti dan Mayang Sari Bakery melalui analisis *Business Model Canvas* (BMC) dan SWOT, serta membandingkan hasil perancangan *new* BMC pada kedua usaha. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus jamak. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis dilakukan melalui analisis BMC eksisting, analisis SWOT pada BMC eksisting, matriks IFE, EFE, IE, dan SWOT, serta penyusunan *new* BMC. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kedua usaha berada pada Kuadran I matriks IE dengan strategi *grow and build*. *New* BMC Nadia Roti berfokus pada ekspansi pasar dan penguatan sumber daya internal, sedangkan *new* BMC Mayang Sari Bakery menekankan optimalisasi keunggulan produk dan stabilitas usaha.

Kata kunci: Strategi Bisnis, *Business Model Canvas*, SWOT, Matriks IE, Bakery

ABSTRACT

BUSINESS STRATEGY ANALYSIS USING THE BUSINESS MODEL CANVAS APPROACH (A Case Study of the Bakery Businesses Nadia Roti and Mayang Sari Bakery in Bandar Lampung)

By:

Ni Kadek Wenda Pramesti

Competition in the bakery industry demands that entrepreneurs develop appropriate and sustainable business strategies. This study aims to design business strategies for Nadia Roti and Mayang Sari Bakery through Business Model Canvas (BMC) and SWOT analysis, and to compare the results of the new BMC design for both businesses. This study used a qualitative method with a multiple case study approach. Data was collected through interviews, observation, and documentation. The analysis was conducted through an analysis of the existing BMC, a SWOT analysis of the existing BMC, the IFE, EFE, IE, and SWOT matrices, and the preparation of a new BMC. The results indicate that both businesses are in Quadrant I of the IE matrix with a growth and build strategy. Nadia Roti's new BMC focuses on market expansion and strengthening internal resources, while Mayang Sari Bakery's new BMC emphasizes optimizing product excellence and business stability.

Keywords: Business Strategy, Business Model Canvas, SWOT, IE Matrix, Bakery

Judul Skripsi

: **ANALISIS STRATEGI BISNIS DENGAN
PENDEKATAN *BUSINESS MODEL*
CANVAS (Studi Kasus Usaha Roti
Nadia Roti dan Mayang Sari Bakery
di Bandar Lampung)**

Nama Mahasiswa

: **Ni Kadek Wenda Pramesti**

Nomor Pokok Mahasiswa

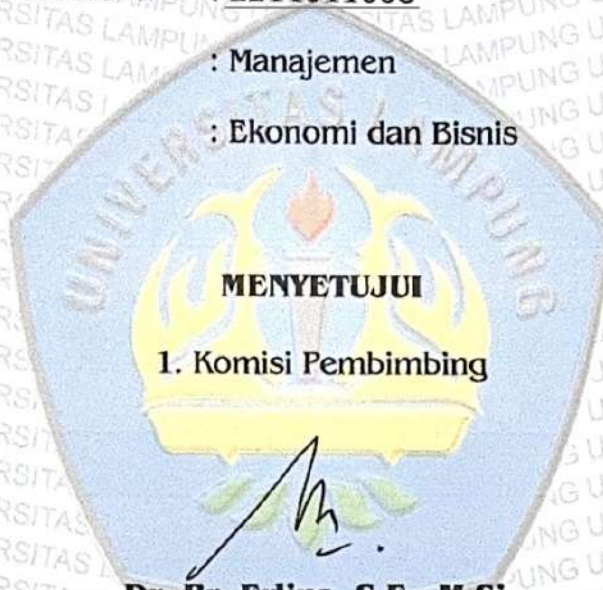
: **2211011008**

Jurusan

: **Manajemen**

Fakultas

: **Ekonomi dan Bisnis**



Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si.
NIP 19620822 198703 2002

2. Ketua Jurusan Manajemen

Dr. Ribhan, S.E., M.Si.
NIP 19680708 200212 1 003

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua : **Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si.**



Sekretaris : **Nurul Husna, S.E., M.S.M.**



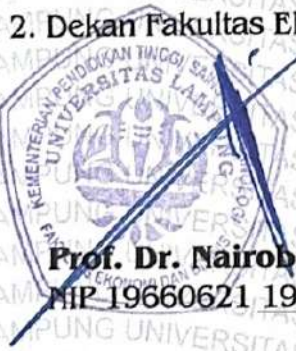
Penguji Utama : **Dr. Keumala Hayati, S.E., M.Si.**



2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si.

NIP 19660621 199003 1 003



Tanggal Lulus Ujian Skripsi : **20 Mei 2026**

SURAT PERNYATAAN

Nama : Ni Kadek Wenda Pramesti
Nomor Pokok Mahasiswa : 2211011008
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Jurusan : Manajemen
Judul : Analisis Strategi Bisnis Dengan Pendekatan *Business Model Canvas* (Studi Kasus Usaha Roti Nadia Roti dan Mayang Sari Bakery di Bandar Lampung)

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi ini merupakan hasil karya asli yang saya susun sendiri. Tidak terdapat karya, gagasan, pendapat, maupun hasil penelitian pihak lain yang diambil atau digunakan tanpa mencantumkan sumber dan memberikan pengakuan yang semestinya kepada penulis atau peneliti aslinya. Apabila di kemudian hari ditemukan adanya pelanggaran terhadap pernyataan ini, saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Bandar Lampung, 05 Juni 2026

Yang Membuat Pernyataan



Ni Kadek Wenda Pramesti

NPM. 2211011008

RIWAYAT HIDUP

Penulis bernama lengkap Ni Kadek Wenda Pramesti merupakan putri dari pasangan Bapak Made dan Ibu Komang yang terlahir di Bandar Lampung pada tanggal 09 Juni 2004. Penulis merupakan anak kedua dari tiga bersaudara.

Jenjang pendidikan yang telah ditempuh oleh penulis yaitu penulis telah menyelesaikan pendidikan Sekolah Dasar (SD) pada tahun 2016 di SD Negeri 1 Labuhan Dalam, Tanjung Senang, Bandar Lampung. Jenjang selanjutnya yang ditempuh penulis yaitu Sekolah Menengah Pertama (SMP) pada tahun 2016-2019 di SMP Negeri 19 Bandar Lampung. Setelah itu, penulis melanjutkan pendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA) pada tahun 2019-2022 di SMA Negeri 13 Bandar Lampung.

Pada tahun 2022, penulis terdaftar sebagai mahasiswa Program Reguler Jurusan Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung melalui jalur Seleksi Nasional Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SNMPTN). Selama menjalani masa perkuliahan, penulis aktif dalam kegiatan organisasi kemahasiswaan, salah satunya bergabung dengan UKM Hindu Unila. Pada tahun 2023, penulis dipercaya sebagai pengurus UKM Hindu Unila di bidang kewirausahaan. Selain itu, penulis juga menjadi anggota Himpunan Mahasiswa Jurusan (HMJ) Manajemen Universitas Lampung selama menjadi mahasiswa.

MOTTO

Tat Tvam Asi.

(Chandogya Upanishad 6.8.7)

“Hiduplah seratus tahun dengan melakukan karma yang baik.”

(Yajur Veda 40.3)

PERSEMBAHAN

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat, kasih sayang, dan bimbingan-Nya yang tiada henti. Berkat anugerah-Nya, penelitian ini dapat terselesaikan dengan lancar.

Karya ini saya persembahkan sebagai ungkapan terima kasih dan penghormatan kepada:

Orang Tuaku Tercinta

Terima kasih atas kasih sayang, bimbingan, dan doa yang senantiasa mengalir tanpa henti. Papa yang selalu tegar menghadapi segala tantangan dan Mama yang penuh kelembutan dan cinta, yang telah membimbingku dengan sabar hingga saat ini. Semoga aku selalu menjadi kebanggaan dan berkat bagi kalian.

Saudari dan Saudaraku

Terima kasih atau dukungan, semangat, dan keceriaan yang selalu hadir dalam setiap langkah perjalanan ini. Semoga kita senantiasa saling menguatkan dan melengkapi satu sama lain.

Bapak Ibu Guru dan Dosenku

Terima kasih atas ilmu, arahan, dan bimbingan yang tulus selama ini. Semoga Tuhan Yang Maha Esa selalu melimpahkan kesehatan, kebijaksanaan, dan keberkahan dalam setiap usaha Bapak/Ibu.

Almamater Tercinta

Universitas Lampung

SANWACANA

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas segala berkat rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Analisis Strategi Bisnis Dengan Pendekatan *Business Model Canvas* (Studi Kasus Usaha Roti Nadia Roti dan Mayang Sari Bakery di Bandar Lampung)”. Skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung.

Penyusunan skripsi ini dapat berproses atas bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan rasa hormat dan terima kasih yang tulus kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
2. Bapak Dr. Ribhan, S.E., M.Si., selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
3. Ibu Dr. Zainnur M. Rusdi, S.E., M.Sc., selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
4. Ibu Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si., selaku Dosen Pembimbing saya yang telah memberikan semangat, motivasi, ilmu, pengalaman, pengarahan, saran, kritik, dan semua kebaikan serta kesabarannya dalam membimbing.
5. Ibu Dr. Keumala Hayati, S.E., M.Si., Ibu Nurul Husna S.E., M.S.M., selaku Dosen Pembahas I dan II yang telah memberikan kritik dan saran yang membangun selama proses penyusunan skripsi.
6. Bapak Prof. Dr. Mahatma Kufepaksi, S.E., M.Sc., selaku Dosen Pembimbing Akademik selama masa perkuliahan yang telah memberikan informasi

mengenai perkuliahan serta memberikan saran dan nasihat selama masa perkuliahan.

7. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah memberikan ilmu dan pembelajaran selama masa perkuliahan.
8. Seluruh staf Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah banyak membantu baik selama masa perkuliahan.
9. Kedua orang tua penulis yaitu papa tercinta Made dan mama tersayang Komang, terima kasih atas kasih sayang, dukungan, serta doa yang tiada henti untuk peneliti.
10. Kakak penulis yaitu Galuh dan adik penulis yaitu Raja yang telah memberikan dukungan dan semangat kepada peneliti.
11. Temanku Rivo, Laura, Ryan, Daniel, Fania, Fia, dan Widya terima kasih atas dukungan, bantuan, dan kebersamaan selama masa perkuliahan.
12. Seluruh teman-teman manajemen angkatan 2022, terima kasih atas bantuan dan kenangan selama masa perkuliahan.
13. Pihak Nadia Roti Ibu Rosdiana dan seluruh karyawan. Terima kasih telah memberikan izin penelitian, bantuan serta dukungan selama proses penyusunan skripsi.
14. Pihak Mayang Sari Bakery Ibu Efriyanti dan seluruh karyawan. Terima kasih telah memberikan izin penelitian, bantuan serta dukungan selama proses penyusunan skripsi.
15. Seluruh pihak yang menemani peneliti dan membantu peneliti dalam penyusunan skripsi yang tidak dapat peneliti sebutkan satu per satu.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih terdapat kekurangan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca dan pihak-pihak yang membutuhkan

Bandar Lampung, 05 Juni 2026

Penulis,



Ni Kadek Wenda Pramesti

DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR GAMBAR	xviii
DAFTAR LAMPIRAN	xix
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	7
1.3. Tujuan Penelitian.....	8
1.4. Manfaat Penelitian.....	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1. Strategi Bisnis.....	10
2.2. <i>Business Model Canvas</i>	11
2.2.1. <i>Customer Segments</i> (Segmentasi Pelanggan)	12
2.2.2. <i>Value Propositions</i> (Proposisi Nilai)	13
2.2.3. <i>Channels</i> (Saluran)	14
2.2.4. <i>Customer Relationships</i> (Hubungan Pelanggan).....	16

2.2.5.	<i>Revenue Streams</i> (Aliran Pendapatan).....	18
2.2.6.	<i>Key Resources</i> (Sumber Daya Utama).....	19
2.2.7.	<i>Key Activities</i> (Kegiatan Utama)	20
2.2.8.	<i>Key Partnerships</i> (Kemitraan Utama)	21
2.2.9.	<i>Cost Structure</i> (Struktur Biaya).....	22
2.3.	Analisis SWOT	23
2.3.1.	<i>IFE Matrix</i>	24
2.3.2.	<i>EFE Matrix</i>	24
2.3.3.	<i>IE Matrix</i>	25
2.3.4.	<i>SWOT Matrix</i>	26
2.4.	Penelitian Terdahulu	27
2.5.	Kerangka Pemikiran	34
BAB III METODE PENELITIAN		35
3.1.	Jenis Penelitian	35
3.2.	Lokasi Penelitian, Subjek dan Objek Penelitian.....	36
3.3.	Sumber Data.....	36
3.4.	Teknik Pengumpulan Data.....	37
3.5.	Teknik Analisis Data	38
3.6.	Teknik Keabsahan Data	40
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....		42
4.1.	Analisis Strategi Usaha Nadia Roti	42
4.1.1.	Analisis <i>Business Model Canvas</i> Existing Nadia Roti	42
4.1.2.	Desain <i>Business Model Canvas</i> Eksisting Nadia Roti.....	51

4.1.3.	Analisis SWOT Pada <i>Business Model Canvas</i> Eksisting Nadia Roti.....	54
4.1.4.	Identifikasi Faktor-Faktor Strategis Internal dan Eksternal Nadia Roti.....	62
4.1.5.	Analisis Matriks IE pada Usaha Nadia Roti	69
4.1.6.	Analisis Matriks SWOT pada Usaha Nadia Roti	70
4.1.7.	Desain <i>New Business Model Canvas</i> Nadia Roti	78
4.1.8.	Perbandingan <i>Business Model Canvas</i> Eksisting dan <i>New Business Model Canvas</i> Nadia Roti	80
4.2.	Analisis Strategi Usaha Mayang Sari Bakery	82
4.2.1.	Analisis <i>Business Model Canvas</i> Eksisting Mayang Sari Bakery... ..	82
4.2.2.	Desain <i>Business Model Canvas</i> Eksisting Mayang Sari Bakery.....	91
4.2.3.	Analisis SWOT Pada <i>Business Model Canvas</i> Eksisting Mayang Sari Bakery	94
4.2.4.	Identifikasi Faktor-Faktor Strategis Internal dan Eksternal Mayang Sari Bakery	105
4.2.5.	Analisis Matriks IE pada Usaha Mayang Sari Bakery	112
4.2.6.	Analisis Matriks SWOT pada Usaha Mayang Sari Bakery	113
4.2.7.	Desain <i>New Business Model Canvas</i> Mayang Sari Bakery	121
4.2.8.	Perbandingan <i>Business Model Canvas</i> Eksisting dan <i>New Business Model Canvas</i> Mayang Sari Bakery	123
4.3.	Perbandingan Strategi <i>New BMC</i> Kedua UMKM	125

BAB V KESIMPULAN, SARAN, DAN KETERBATASAN PENELITIAN128

5.1.	KESIMPULAN	128
5.2.	SARAN	130
5.3.	KETERBATASAN PENELITIAN	130

DAFTAR PUSTAKA	132
LAMPIRAN	136

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1. SWOT <i>Matrix</i>	26
Tabel 2.2. Penelitian Terdahulu.....	28
Tabel 4.1. Faktor Internal Nadia Roti Berdasarkan Elemen BMC.....	62
Tabel 4.2. Matriks IFE Nadia Roti	64
Tabel 4.3. Faktor Eksternal Nadia Roti Berdasarkan Elemen BMC	66
Tabel 4.4. Matriks EFE Nadia Roti	67
Tabel 4.5. Faktor Internal Mayang Sari Bakery Berdasarkan Elemen BMC.....	105
Tabel 4.6. Matriks IFE Mayang Sari Bakery	106
Tabel 4.7. Faktor Eksternal Mayang Sari Bakery Berdasarkan Elemen BMC ...	109
Tabel 4.8. Matriks EFE Mayang Sari Bakery	110
Tabel 4.9. Perbandingan Strategi <i>New</i> BMC Nadia Roti dan Mayang Sari Bakery	125

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. <i>Business Model Canvas</i> (BMC)	11
Gambar 2.2. <i>IE Matrix</i>	25
Gambar 2.3. Kerangka Pemikiran	34
Gambar 4.1. <i>Business Model Canvas</i> Eksisting Nadia Roti	53
Gambar 4.2. Matriks <i>IE</i> Nadia Roti.....	69
Gambar 4.3. <i>New Business Model Canvas</i> Nadia Roti.....	79
Gambar 4.4. <i>Business Model Canvas</i> Eksisting Mayang Sari Bakey.....	93
Gambar 4.5. Matriks <i>IE</i> Mayang Sari Bakery	113
Gambar 4.6. <i>New Business Model Canvas</i> Mayang Sari Bakery.....	122

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Surat Keterangan Telah Melaksanakan Penelitian pada Usaha Nadia Roti
- Lampiran 2. Wawancara Penelitian pada Usaha Nadia Roti
- Lampiran 3. Kuesioner Analisis Faktor Internal dan Eksternal Nadia Roti – Narasumber 1
- Lampiran 4. Kuesioner Analisis Faktor Internal dan Eksternal Nadia Roti – Narasumber 2
- Lampiran 5. Kuesioner Analisis Faktor Internal dan Eksternal Nadia Roti – Narasumber 3
- Lampiran 6. Kuesioner Analisis Faktor Internal dan Eksternal Nadia Roti – Narasumber 4
- Lampiran 7. Kuesioner Analisis Faktor Internal dan Eksternal Nadia Roti – Narasumber 5
- Lampiran 8. Recap Hasil Pengisian Kuesioner Faktor Internal pada Usaha Nadia Roti
- Lampiran 9. Recap Hasil Pengisian Kuesioner Faktor Eksternal pada Usaha Nadia Roti
- Lampiran 10. Perhitungan *Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix* pada Usaha Nadia Roti
- Lampiran 11. Perhitungan *External Factor Evaluation (EFE) Matrix* pada Usaha Nadia Roti
- Lampiran 12. Matriks SWOT pada Usaha Nadia Roti
- Lampiran 13. Dokumentasi Penelitian pada Nadia Roti

- Lampiran 14. Surat Keterangan Telah Melaksanakan Penelitian pada Usaha Mayang Sari Bakery
- Lampiran 15. Wawancara Penelitian pada Usaha Mayang Sari Bakery
- Lampiran 16. Kuesioner Analisis Faktor Internal dan Eksternal Mayang Sari Bakery – Narasumber 1
- Lampiran 17. Kuesioner Analisis Faktor Internal dan Eksternal Mayang Sari Bakery – Narasumber 2
- Lampiran 18. Kuesioner Analisis Faktor Internal dan Eksternal Mayang Sari Bakery – Narasumber 3
- Lampiran 19. Kuesioner Analisis Faktor Internal dan Eksternal Mayang Sari Bakery – Narasumber 4
- Lampiran 20. Kuesioner Analisis Faktor Internal dan Eksternal Mayang Sari Bakery – Narasumber 5
- Lampiran 21. Recap Hasil Pengisian Kuesioner Faktor Internal pada Usaha Mayang Sari Bakery
- Lampiran 22. Recap Hasil Pengisian Kuesioner Faktor Eksternal pada Usaha Mayang Sari Bakery
- Lampiran 23. Perhitungan *Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix* pada Usaha Mayang Sari Bakery
- Lampiran 24. Perhitungan *External Factor Evaluation (EFE) Matrix* pada Usaha Mayang Sari Bakery
- Lampiran 25. Matriks SWOT pada Usaha Mayang Sari Bakery
- Lampiran 26. Dokumentasi Penelitian pada Mayang Sari Bakery

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Nadia Roti dan Mayang Sari Bakery merupakan dua usaha bakery rumahan di Bandar Lampung yang telah beroperasi lebih dari lima tahun. Kedua usaha ini memiliki karakteristik yang berbeda dalam strategi bisnisnya. Nadia Roti memiliki fokus pada diversifikasi produk dan pemanfaatan media digital, sedangkan Mayang Sari Bakery menonjolkan keaslian cita rasa dan nilai tradisional produk. Keduanya menghadapi persaingan yang semakin ketat dengan berbagai usaha sejenis, baik dari skala mikro hingga *franchise* besar. Meskipun demikian, kedua usaha ini mampu bertahan dengan strategi pengelolaan yang berbeda-beda, sehingga menarik untuk diteliti lebih dalam.

Nadia Roti didirikan pada Tahun 2009 dan membuka toko fisik pada Tahun 2021 di Jalan R.A. Basyid, Labuhan Dalam, Tanjung Senang. Informasi dari pemilik usaha menunjukkan bahwa Nadia Roti menyasar segmen pelanggan seperti keluarga, pekerja kantor, dan konsumen dari luar kota, yang mendasari penciptaan *value proposition* berupa roti selalu segar dengan bahan premium dan variasi harga mulai dari ekonomis hingga premium. Untuk menyampaikan nilai tersebut, Nadia Roti menggunakan berbagai *channels*, seperti toko fisik, layanan pemesanan melalui WhatsApp, serta platform layanan pesan antar seperti GoFood yang memfasilitasi proses pemesanan dan pengantaran produk kepada pelanggan. Selain itu, Nadia Roti juga memanfaatkan media sosial seperti Instagram dan TikTok sebagai sarana promosi dan memperluas jangkauan pasar. Sebagai upaya

membangun *customer relationship*, Nadia Roti memberikan berbagai bentuk promosi seperti diskon, dan pemberian voucher belanja kepada konsumennya. *Revenue stream* Nadia Roti diperoleh dari penjualan roti dengan opsi pembayaran tunai, transfer, dan QRIS.

Dalam operasionalnya, Nadia Roti mengandalkan *key resources* berupa gedung, peralatan produksi milik sendiri, 19 karyawan yang kompeten, serta bahan baku berkualitas yang memenuhi standar halal. Setiap hari, *key activities* dilakukan mulai dari persiapan bahan, pengolahan, pengovenan, *packaging*, proses *quality control*, hingga distribusi roti kepada pelanggan. Keberhasilan operasional ini didukung oleh *key partnerships* dengan distributor bahan baku dan mitra strategis seperti perusahaan bus Puspajaya dan perusahaan mobil yaitu *dealer* Nissan di Bandar Lampung. *Cost structure* didominasi oleh pengeluaran untuk gaji karyawan dan produksi, khususnya belanja bahan baku, yang dikelola secara efisien dengan adanya dana darurat guna mengantisipasi fluktuasi harga. Berbeda dengan Nadia Roti, Mayang Sari Bakery menerapkan pendekatan usaha yang berbeda.

Mayang Sari Bakery berdiri sejak Tahun 2006 dan membuka toko pertamanya pada Tahun 2010 di Jalan Ki Maja No. 9, Sepang Jaya, Kedaton. Informasi dari pemilik usaha menunjukkan bahwa Mayang Sari Bakery memposisikan diri sebagai penyedia oleh-oleh khas Lampung, dengan produk andalan berupa pisang bolen yang dibuat menggunakan resep turun-temurun. Mayang Sari Bakery menasar segmen pelanggan yang beragam, meliputi masyarakat umum, konsumen lokal Bandar Lampung, wisatawan, serta pelanggan institusional seperti hotel dan reseller. *Value proposition* yang ditawarkan adalah produk *fresh from the oven*, bercita rasa khas, dan dibuat menggunakan resep turun-temurun. Untuk menjangkau konsumennya, Mayang Sari Bakery mengandalkan saluran distribusi berupa toko fisik di empat lokasi yaitu Ki Maja, Teuku Umar, Hajimena, dan Kemiling serta penjualan tidak langsung melalui GoFood dengan dukungan media sosial seperti Instagram dan WhatsApp. Dalam membangun dan menjaga hubungan dengan pelanggan, Mayang Sari Bakery sesekali memberikan promosi menarik berupa bonus produk dan *giveaway* pada

momen tertentu. *Revenue streams* dari Mayang Sari Bakery diperoleh dari penjualan produk bakery, pemesanan *snack box* oleh hotel, serta penjualan melalui reseller.

Operasional Mayang Sari Bakery didukung oleh sumber daya utama seperti bangunan, peralatan produksi, dan 15 karyawan tetap. Seluruh kegiatan produksi dikelola melalui aktivitas kunci mulai dari penerimaan dan penyortiran bahan baku, pengolahan adonan, pengovenan, pendinginan, pengemasan, hingga distribusi produk kepada pelanggan, yang dilakukan setiap hari. Dalam menjalankan usahanya, Mayang Sari Bakery menjalin kemitraan utama dengan pemasok bahan baku, khususnya pemasok pisang dari Pringsewu, guna menjaga kualitas dan kontinuitas produksi. Sementara itu, *cost structure* didominasi oleh pengeluaran untuk bahan baku dan gaji karyawan, serta biaya operasional lainnya yang dikelola secara efisien guna menjaga keberlangsungan produksi dan mutu produk yang konsisten.

Business model canvas dari kedua usaha terlihat bahwa masing-masing memiliki keunggulan dan tantangan tersendiri. Nadia Roti telah mengembangkan model bisnis yang menyasar segmen pasar yang cukup luas dengan memanfaatkan berbagai saluran distribusi dan strategi promosi yang aktif. Namun, strategi ini menuntut pengelolaan operasional yang konsisten agar kualitas produk dan layanan tetap terjaga seiring dengan meningkatnya volume permintaan. Sementara itu, Mayang Sari Bakery memiliki *positioning* yang kuat sebagai penyedia oleh-oleh khas Lampung dengan segmen pelanggan yang beragam, mulai dari masyarakat umum hingga pelanggan institusional. Keunggulan ini didukung oleh kualitas produk yang konsisten dan cita rasa khas, namun pola promosi yang masih terbatas dapat menjadi hambatan dalam memperluas jangkauan pasar dan membangun loyalitas pelanggan. Selain itu, mengingat adanya produk andalan tertentu, ketergantungan terhadap bahan baku utama yang berasal dari pemasok di wilayah Pringsewu perlu dikelola secara cermat agar tidak menimbulkan risiko operasional dalam jangka panjang.

Fenomena seperti yang dialami oleh Nadia Roti dan Mayang Sari Bakery juga mencerminkan kondisi banyak pelaku usaha bakery di Bandar Lampung.

Kota ini mengalami pertumbuhan industri bakery yang pesat dalam beberapa tahun terakhir (BPS Provinsi Lampung, 2020), ditandai dengan semakin banyak toko roti bermunculan. Hal tersebut menunjukkan tingginya permintaan masyarakat terhadap produk bakery, baik sebagai makanan sehari-hari maupun oleh-oleh khas daerah. Dalam situasi tersebut, setiap pelaku usaha dituntut untuk mampu mengelola sumber daya secara efisien, menciptakan nilai tambah, dan menyesuaikan model bisnis agar dapat bersaing dengan kompetitor besar (Gutiérrez-Broncano et al., 2024; Rubio-Andrés et al., 2024).

Kondisi tersebut juga sejalan dengan data dari Badan Pusat Statistik (BPS) (2024) yang menunjukkan bahwa pada tahun 2022 sekitar 40,31% usaha atau perusahaan di sektor Industri Mikro dan Kecil (IMK) bergerak di bidang makanan. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar industri di Provinsi Lampung dipegang oleh industri makanan yang memiliki peran dominan dalam perekonomian daerah. Kelompok industri makanan ini mencakup berbagai sektor seperti tempe, kue basah, kue kering, dan penggilingan padi. Salah satu sektor yang mengalami perkembangan pesat adalah industri bakery, yang didorong oleh meningkatnya permintaan masyarakat dan kemajuan teknologi produksi. Dengan adanya kemajuan teknologi, proses produksi menjadi lebih efisien, biaya operasional dapat ditekan, dan kualitas produk semakin terjaga (Haryanto & Ali, 2025). Kondisi ini mendorong semakin banyak pelaku usaha yang tertarik masuk ke industri bakery, baik dari skala kecil maupun besar. Persaingan tinggi ini menuntun para pelaku usaha untuk mampu merumuskan strategi bisnis yang efektif agar tetap bertahan dan berkembang. Untuk memahami dan mengidentifikasi strategi yang tepat, diperlukan alat analisis yang dapat menggambarkan model bisnis secara menyeluruh.

Business Model Canvas (BMC) merupakan serangkaian model bisnis yang menjelaskan bagaimana suatu bisnis dapat mengatasi masalah penjualan atau bisnis dengan menciptakan, mengkomunikasikan dan menangkap nilai yang kemudian digunakan untuk menemukan model bisnis terbaik (Makkulawu et al., 2023). Menurut Osterwalder & Pigneur (2010), menyatakan bahwa *business model* menggambarkan alasan bagaimana sebuah organisasi menciptakan,

memberikan, dan menangkap nilai. *Business Model Canvas* (BMC) terbagi menjadi sembilan blok, yaitu *customer segments* (segmentasi pelanggan), *value propositions* (proporsi nilai), *channels* (saluran), *customer relationships* (hubungan pelanggan), *revenue streams* (aliran pendapatan), *key resources* (sumber daya utama), *key activities* (kegiatan utama), *key partnerships* (kemitraan utama) dan *cost structure* (struktur biaya). Dengan memahami setiap blok ini, Nadia Roti dan Mayang Sari Bakery dapat merancang strategi yang lebih terintegrasi dan efektif untuk menghadapi tantangan di pasar.

Peneliti mengacu pada beberapa penelitian terdahulu yang menggunakan pendekatan serupa untuk memperkuat landasan teoritis penelitian ini. Penelitian terdahulu yang dijadikan referensi dalam penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Astari, N. P., & Nurmalina, R. (2021) yang bertujuan untuk memetakan model bisnis yang diterapkan oleh PT Crowde Membangun Bangsa, mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman pada sembilan elemen *business model canvas*, serta merumuskan alternatif strategi bisnis yang tepat bagi perusahaan. PT Crowde merupakan perusahaan *financial technology* (fintech) berbasis *peer-to-peer lending* (P2P) yang berperan mempertemukan investor dengan petani untuk mendukung kegiatan pertanian. Melalui pendekatan BMC dan analisis SWOT, penelitian ini menemukan bahwa model bisnis Crowde perlu diperbaiki, terutama pada elemen *customer segment* dengan menambah segmen perkebunan serta komoditas sapi potong agar target peminjam dapat tercapai. Selain itu, perusahaan juga disarankan untuk mengaktifkan kembali investor perorangan sebagai tambahan sumber daya finansial, menambah variasi jenis fasilitas pinjaman berbasis syariah untuk meningkatkan *value proposition*, dan mengoptimalkan penggunaan teknologi dalam elemen *customer relationship* serta *key activities* agar pelayanan lebih efisien. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kombinasi BMC dan SWOT dapat membantu perusahaan fintech seperti PT Crowde dalam merancang strategi bisnis yang adaptif, memperluas jangkauan pasar, dan meningkatkan kinerja perusahaan di tengah persaingan yang semakin ketat di industri keuangan digital Indonesia.

Penelitian terdahulu kedua yang dijadikan referensi adalah penelitian yang dilakukan oleh Wirati, T. W., et al. (2024) yang bertujuan untuk menganalisis strategi pengembangan bisnis Rajawali Sosis Baso dengan menggunakan *business model canvas*. Analisis dilakukan melalui tiga tahap, yaitu pemetaan sembilan elemen BMC, analisis SWOT, serta perumusan model bisnis baru berdasarkan hasil SWOT tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat tiga elemen utama yang perlu ditingkatkan dalam model bisnis Rajawali Sosis Baso, yaitu *key resources*, *customer relationship*, dan *cost structure*. Peneliti menyarankan peningkatan jumlah karyawan dan kasir untuk mempercepat pelayanan pelanggan, menambah fasilitas seperti pendingin udara agar konsumen merasa nyaman, serta meningkatkan anggaran promosi digital untuk memperluas jangkauan pasar. Penelitian ini mengaskan bahwa penerapan BMC yang dikombinasikan dengan analisis SWOT dapat membantu usaha *frozen food* dalam mengoptimalkan strategi bisnis, meningkatkan efisiensi operasional, dan memperkuat daya saing di tengah pasar yang semakin kompetitif.

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) dapat membantu pelaku usaha dalam mengidentifikasi kelemahan dan potensi pengembangan dalam model bisnis Astari, N. P., & Nurmalina, R. (2021) dan Wirati, T. W., et al. (2024). Selain fokus pada efisiensi internal, BMC juga mampu mengarahkan strategi usaha agar lebih adaptif terhadap peluang eksternal di pasar. Penelitian seperti Astari, N. P., & Nurmalina, R. (2021) dan Wirati, T. W., et al. (2024) juga menegaskan bahwa kombinasi BMC dengan analisis kondisi SWOT mampu memberikan gambaran strategis yang lebih tajam dalam penyusunan strategi bisnis baru. Meskipun BMC telah diterapkan di berbagai sektor seperti fintech dan *frozen food*, penelitian yang secara khusus membahas strategi bisnis di sektor bakery, terutama pada usaha seperti Nadia Roti dan Mayang Sari Bakery di Bandar Lampung, masih relatif terbatas. Kedua usaha tersebut menarik untuk dikaji karena memiliki karakteristik dan arah strategi yang berbeda dalam menghadapi persaingan industri bakery. Hingga saat ini belum terdapat pemetaan strategi bisnis secara komprehensif berbasis BMC yang menunjukkan posisi strategis masing-masing usaha, serta alternatif perbaikan model bisnis yang dapat dirancang untuk meningkatkan daya

saing mereka. Di sisi lain, belum ada penelitian yang membandingkan *new business model canvas* antar dua usaha sejenis untuk melihat perbedaan pendekatan strategi dan relevansi penerapan model bisnis baru sesuai karakteristik masing-masing usaha. Dalam penelitian ini, *business model canvas* digunakan sebagai pendekatan utama dalam memetakan dan menganalisis model bisnis kedua usaha, sedangkan analisis SWOT hanya berfungsi sebagai penguat dalam perumusan strategi bisnis sebelum penyusunan *new business model canvas*. Dengan demikian, penelitian ini tetap konsisten pada fokus pendekatan BMC sebagai dasar utama analisis. Oleh karena itu, peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul **“ANALISIS STRATEGI BISNIS DENGAN PENDEKATAN *BUSINESS MODEL CANVAS* (STUDI KASUS USAHA ROTI NADIA ROTI DAN MAYANG SARI BAKERY DI BANDAR LAMPUNG)”**.

1.2. Rumusan Masalah

Tingkat persaingan dalam industri bakery semakin ketat, sehingga Nadia Roti dan Mayang Sari Bakery perlu merumuskan strategi bisnis yang inovatif dan berkelanjutan. Upaya ini bertujuan untuk tidak hanya bertahan di tengah kompetisi, tetapi juga untuk meraih keunggulan kompetitif yang kuat. Berdasarkan penjelasan latar belakang di atas maka peneliti mengangkat rumusan masalahnya adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana perancangan strategi bisnis yang tepat bagi usaha Nadia Roti melalui analisis *Business Model Canvas* (BMC) dan SWOT untuk menghasilkan *new Business Model Canvas* yang lebih sesuai dengan kondisi usaha?
2. Bagaimana perancangan strategi bisnis yang tepat bagi usaha Mayang Sari Bakery melalui analisis *Business Model Canvas* (BMC) dan SWOT untuk menghasilkan *new Business Model Canvas* yang lebih sesuai dengan kondisi usaha?
3. Bagaimana perbandingan hasil *new Business Model Canvas* antara usaha Nadia Roti dan Mayang Sari Bakery?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disampaikan, maka tujuan dari penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui perancangan strategi bisnis yang tepat bagi usaha Nadia Roti melalui analisis *Business Model Canvas* (BMC) dan SWOT untuk menghasilkan *new Business Model Canvas* yang lebih sesuai dengan kondisi usaha.
2. Untuk mengetahui perancangan strategi bisnis yang tepat bagi usaha Mayang Sari Bakery melalui analisis *Business Model Canvas* (BMC) dan SWOT untuk menghasilkan *new Business Model Canvas* yang lebih sesuai dengan kondisi usaha.
3. Untuk mengetahui perbandingan hasil *new Business Model Canvas* antara usaha Nadia Roti dan Mayang Sari Bakery.

1.4. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian, diharapkan hasil penelitian ini akan memberikan manfaat bagi:

1. Manfaat Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi dan masukan bagi pemilik usaha dalam merancang strategi bisnis yang lebih efektif dan kompetitif. Melalui hasil analisis BMC dan SWOT, perusahaan dapat mengetahui posisi strategisnya, memahami kekuatan dan kelemahan internal, serta peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi. Temuan penelitian ini juga dapat digunakan sebagai acuan dalam penyusunan *business model canvas* baru yang lebih relevan dengan kondisi pasar dan kebutuhan konsumen.

2. Manfaat Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan menjadi referensi metodologis bagi peneliti selanjutnya dalam menganalisis dan merancang model bisnis menggunakan pendekatan kombinasi *business model canvas* dan analisis SWOT. Melalui pendekatan tersebut, peneliti selanjutnya

diharapkan dapat memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai kondisi internal dan eksternal usaha, sehingga mampu menghasilkan strategi pengembangan bisnis yang lebih tepat, terarah, dan sesuai dengan kebutuhan usaha.

3. Manfaat Bagi Universitas

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen. Hasil penelitian ini juga dapat menjadi referensi tambahan bagi mahasiswa dalam melakukan penelitian serupa yang berkaitan dengan penerapan *business model canvas* dan analisis SWOT pada usaha. Selain itu, penelitian ini dapat memperkaya literatur dan contoh penelitian kasus nyata yang dapat digunakan dalam kegiatan akademik di lingkungan universitas.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

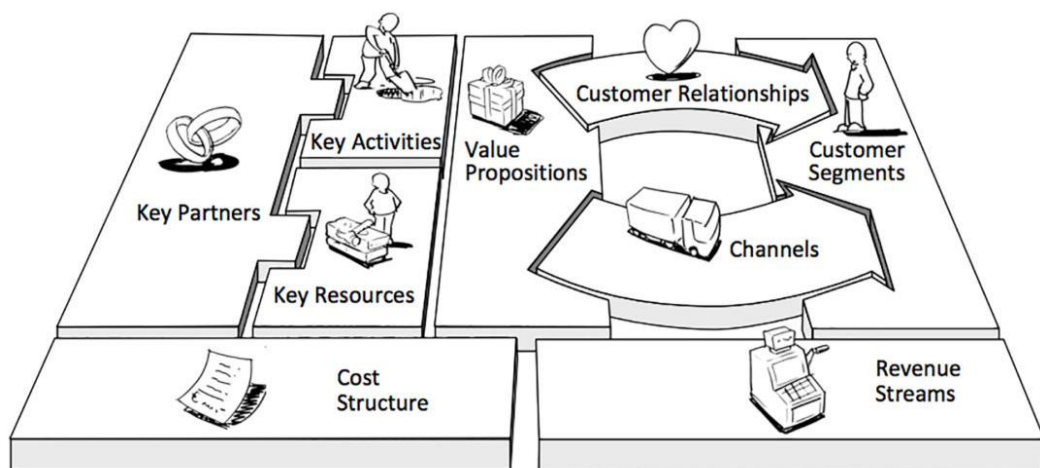
2.1. Strategi Bisnis

Fifield (2008) menyatakan bahwa strategi bisnis merupakan rute yang diperlukan dan memadai untuk mencapai tujuan bisnis. Sejalan dengan pandangan tersebut, Wheelen et al. (2015) menjelaskan bahwa strategi bisnis berfokus pada peningkatan posisi kompetitif produk atau layanan perusahaan maupun unit bisnis dalam industri atau segmen pasar tertentu yang dilayani. Proses formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi ini dilakukan dengan asumsi adanya persaingan (David & David, 2017), di mana strategi dipandang sebagai cara untuk mencapai tujuan jangka panjang.

Strategi bisnis dapat dibedakan menjadi dua pendekatan utama, yaitu strategi kompetitif dan strategi kooperatif. Strategi kompetitif berorientasi pada persaingan langsung dengan para pesaing untuk memperoleh keunggulan, sedangkan strategi kooperatif menitikberatkan pada kerja sama dengan perusahaan lain guna menciptakan manfaat bersama yang lebih besar dibandingkan pesaing (Wheelen et al., 2015). Strategi bisnis ini memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan (Wheelen et al., 2015). Oleh karena itu, strategi yang tepat dan pelaksanaannya secara efektif menjadi kunci untuk mencapai kinerja unggul, terutama di tengah pasar yang turbulen dan persaingan yang semakin ketat (Cravens & Piercy, 2009).

2.2. *Business Model Canvas*

Menurut Osterwalder & Pigneur (2010), *Business Model Canvas* (BMC) merupakan suatu alat untuk mendeskripsikan, menganalisis, dan merancang model bisnis. Model bisnis ini menggambarkan alasan bagaimana sebuah organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai. Seiring perkembangannya, *business model canvas* tidak hanya digunakan untuk memetakan model bisnis yang telah ada, tetapi juga dimanfaatkan untuk meningkatkan model bisnis yang berjalan maupun menciptakan model bisnis baru. Selain itu, *business model canvas* berfungsi sebagai dasar dalam mengidentifikasi hipotesis untuk menguji ide bisnis baru (Osterwalder et al., 2020). *Business model canvas* adalah serangkaian model bisnis yang menjelaskan bagaimana bisnis dapat mengatasi masalah penjualan atau bisnis dengan menciptakan, mengkomunikasikan dan menangkap nilai yang kemudian digunakan untuk menemukan model bisnis terbaik (Makkulawu et al., 2023).



Gambar 2.1. *Business Model Canvas* (BMC)

Sumber: Osterwalder & Pigneur (2010)

Gambar 2.1. terlihat bahwa *Business Model Canvas* (BMC) ini memiliki sembilan blok dasar. Sembilan blok yang mencakup empat area utama bisnis yaitu pelanggan, penawaran, infrastruktur, dan kelayakan finansial (Osterwalder & Pigneur, 2010). Berikut ini merupakan sembilan blok yang ada pada *Business Model Canvas* (BMC).

2.2.1. *Customer Segments* (Segmentasi Pelanggan)

Menurut Osterwalder & Pigneur (2010), *customer segments* adalah sekumpulan individu atau organisasi yang ingin dilayani dan dijangkau oleh suatu perusahaan. Dalam model bisnis, *customer segments* menjadi sasaran perusahaan untuk dijangkau dan diberikan nilai melalui proposisi nilai yang sesuai dengan kebutuhan mereka (Osterwalder et al., 2014). Setiap model bisnis bergantung pada perusahaan. Tanpa pelanggan yang menguntungkan, bisnis tidak dapat bertahan lama. Perusahaan dapat membagi pelanggan menjadi kelompok berdasarkan perilaku, kebutuhan, atau karakteristik lain untuk lebih memuaskan mereka. Model bisnis dapat mengidentifikasi satu atau beberapa segmen pelanggan yang besar atau kecil. Organisasi harus membuat keputusan yang sadar tentang mana yang akan dilayani dan mana yang akan diabaikan. Dalam perancangan model bisnis, perusahaan juga perlu menentukan segmen yang menjadi prioritas untuk ditargetkan terlebih dahulu, meskipun model bisnis yang baik dapat dikembangkan pada berbagai segmen (Teece, 2018). Pemahaman yang mendalam tentang kebutuhan pelanggan tertentu akan memungkinkan model bisnis yang dirancang dengan cermat setelah pilihan ini dibuat. Selanjutnya, dengan mengidentifikasi dan menargetkan kelompok pelanggan yang berbeda, organisasi dapat meningkatkan kepuasan pelanggan, meningkatkan loyalitas, serta pada akhirnya mendorong profitabilitas dan keunggulan kompetitif (Akinrinoye et al., 2020).

Menurut Osterwalder & Pigneur (2010), terdapat berbagai jenis segmentasi pelanggan, yaitu sebagai berikut.

1. *Mass Market* (Pasar Massal)

Model bisnis yang berfokus pada pasar massal tidak membedakan antara segmen pelanggan yang berbeda. *Value propositions*, *distribution channels*, dan *customer relationships* semuanya berfokus pada kelompok besar pelanggan yang memiliki kebutuhan dan masalah yang serupa.

2. *Niche Market* (Pasar Khusus)

Model bisnis yang berfokus pada pasar khusus melayani segmen pelanggan tertentu. *Value propositions*, *distribution channels*, dan

customer relationships semuanya disesuaikan dengan persyaratan pasar khusus.

3. *Segmented* (Tersegmentasi)

Beberapa model bisnis membagi segmen pasar berdasarkan persyaratan dan masalah yang berbeda.

4. *Diversified* (Beragam)

Suatu organisasi yang memiliki model bisnis pelanggan yang beragam melayani dua segmen pelanggan yang memiliki kebutuhan dan masalah yang sangat berbeda.

5. *Multi-sided Markets* (Pasar Multi-sisi)

Beberapa organisasi melayani dua atau lebih segmen pelanggan yang saling bergantung.

2.2.2. Value Propositions (Proposisi Nilai)

Menurut Osterwalder & Pigneur (2010), setiap proposisi nilai terdiri dari kumpulan produk dan layanan terpilih yang memenuhi kebutuhan segmen pelanggan tertentu dan berfungsi sebagai alasan mengapa pelanggan memilih perusahaan tertentu untuk menyelesaikan masalah mereka atau memenuhi kebutuhan mereka. *Value propositions* didasarkan pada serangkaian produk dan layanan yang menciptakan nilai bagi segmen pelanggan (Osterwalder et al., 2014). Bagi pelanggan, nilai yang ditawarkan perusahaan tercermin dalam kemampuannya untuk membantu menyelesaikan masalah dan memenuhi kebutuhan pelanggan (Setiawan, 2023). Sejalan dengan hal tersebut, proposisi nilai tidak hanya berkaitan dengan produk atau layanan yang ditawarkan, tetapi juga bagaimana perusahaan memenuhi kebutuhan pelanggan sasaran melalui penawaran yang relevan dan bernilai (Gassmann et al., 2020). Dengan menggunakan berbagai komponen untuk memenuhi kebutuhan segmen pelanggan yang berbeda, proposisi nilai menciptakan nilai bagi mereka. Beberapa bagian proposisi nilai mungkin inovatif dan menunjukkan tawaran baru atau disruptif, sedangkan bagian lain mungkin sama dengan tawaran pasar yang sudah ada. Dalam model bisnis, aspek yang penting untuk diperhatikan adalah bagaimana setiap elemen mampu menciptakan diferensiasi dibandingkan para pesaing di

pasar (Teece, 2018). Nilai dapat berupa kualitatif (seperti desain dan pengalaman pelanggan) atau kuantitatif (seperti harga dan kecepatan layanan).

Menurut Osterwalder & Pigneur (2010), terdapat beberapa elemen yang dapat menciptakan nilai bagi pelanggan, yaitu sebagai berikut.

1. *Newness*, yaitu menciptakan nilai melalui penawaran baru yang sebelumnya belum pernah ada.
2. *Performance*, yaitu menciptakan nilai dengan meningkatkan kinerja produk atau layanan.
3. *Customization*, yaitu menciptakan nilai dengan menyesuaikan produk atau layanan sesuai kebutuhan pelanggan tertentu.
4. *Getting the job done*, yaitu menciptakan nilai dengan membantu pelanggan menyelesaikan tugas tertentu.
5. *Design*, yaitu menciptakan nilai melalui keunggulan desain produk.
6. *Brand/status*, yaitu menciptakan nilai dari penggunaan atau penampilan suatu merek tertentu.
7. *Price*, yaitu menciptakan nilai melalui harga lebih rendah untuk manfaat yang sama.
8. *Cost reduction*, yaitu menciptakan nilai dengan membantu pelanggan mengurangi biaya.
9. *Risk reduction*, yaitu menciptakan nilai dengan meminimalkan risiko pelanggan.
10. *Accessibility*, yaitu menciptakan nilai dengan membuat produk atau layanan dapat diakses pelanggan yang sebelumnya tidak bisa mengakses.
11. *Convenience/usability*, yaitu menciptakan nilai dengan membuat produk atau layanan lebih praktis dan mudah digunakan.

2.2.3. Channels (Saluran)

Menurut Osterwalder & Pigneur (2010), *channels* menjelaskan bagaimana sebuah bisnis berkomunikasi dan menjangkau segmen pelanggannya untuk memberikan proporsi nilai. Komunikasi, distribusi, dan penjualan adalah contoh interaksi antara bisnis dan konsumen. Saluran memainkan peran penting dalam

pengalaman pelanggan karena merupakan titik utama di mana pelanggan berinteraksi. Saluran memiliki beberapa fungsi, termasuk:

1. Meningkatkan kesadaran pelanggan tentang produk dan layanan yang ditawarkan oleh perusahaan.
2. Membantu pelanggan mengevaluasi proporsi nilai perusahaan.
3. Memungkinkan pelanggan untuk membeli produk dan layanan tertentu.
4. Memberikan proporsi nilai kepada pelanggan.
5. Memberikan dukungan pasca pembelian kepada pelanggan.

Saluran terdiri dari lima tahapan yang dapat diisi oleh satu atau beberapa jenis saluran. Tahapan tersebut meliputi:

1. *Awareness*, yaitu bagaimana perusahaan meningkatkan kesadaran pelanggan terhadap produk atau layanan yang ditawarkan.
2. *Evaluation*, yaitu bagaimana perusahaan membantu pelanggan dalam menilai *value proposition* sebelum melakukan pembelian.
3. *Purchase*, yaitu bagaimana perusahaan memfasilitasi pelanggan dalam melakukan proses pembelian.
4. *Delivery*, yaitu bagaimana perusahaan menyampaikan *value proposition* kepada pelanggan.
5. *After sales*, yaitu bagaimana perusahaan memberikan dukungan setelah pembelian dilakukan.

Saluran dapat dibedakan menjadi saluran langsung dan tidak langsung, serta saluran milik sendiri atau saluran yang berasal dari mitra. Pemilihan kombinasi saluran yang tepat menjadi penting untuk memastikan *value proposition* dapat tersampaikan secara efektif kepada pelanggan. Pemilihan saluran distribusi yang sesuai tidak hanya membantu penyampaian *value proposition* kepada pelanggan, tetapi juga dapat meningkatkan efisiensi operasional, mengoptimalkan proses distribusi, serta menekan biaya yang dikeluarkan perusahaan (Harahap et al., 2024). Perusahaan dapat menjangkau pelanggan melalui saluran mereka sendiri, melalui saluran mitra, atau menggabungkan keduanya. Saluran milik sendiri dapat bersifat langsung seperti tenaga penjual

internal dan website, maupun tidak langsung seperti toko ritel milik perusahaan. Sedangkan saluran mitra bersifat tidak langsung seperti melalui grosir, ritel, atau website milik mitra.

Saluran mitra memang menghasilkan margin lebih rendah, namun memperluas jangkauan dan memanfaatkan kapabilitas mitra. Sementara itu, saluran milik sendiri khususnya yang bersifat langsung memiliki margin lebih tinggi tetapi membutuhkan biaya bedas untuk dibangun dan dioperasikan. Oleh karena itu, perusahaan perlu menyeimbangkan penggunaan berbagai saluran, mengintegrasikannya secara optimal untuk memberikan pengalaman pelanggan yang unggul, sekaligus memaksimalkan pendapatan.

2.2.4. *Customer Relationships* (Hubungan Pelanggan)

Menurut Osterwalder & Pigneur (2010), *customer relationships* berfungsi untuk menjelaskan jenis hubungan yang dibangun oleh perusahaan dengan segmen pelanggan tertentu. Elemen ini juga menjelaskan bagaimana perusahaan memperoleh dan mempertahankan pelanggan melalui hubungan yang dibangun dengan masing-masing segmen pelanggan (Osterwalder et al., 2014). Selain itu, perusahaan harus menjelaskan jenis hubungan yang ingin mereka bangun dengan setiap segmen pelanggan. Hubungan dapat menjadi hubungan pribadi hingga hubungan otomatis. *Customer relationships* yang dikelola dengan baik dapat menciptakan ikatan emosional antara pelanggan dan perusahaan, sehingga meningkatkan kecenderungan pelanggan untuk tetap loyal dalam jangka waktu yang lebih lama (Harahap et al., 2024). Gassmann et al. (2020), menekankan bahwa pelanggan merupakan inti dari setiap model bisnis, sehingga perusahaan perlu membangun hubungan yang berorientasi pada pelanggan serta menciptakan pengalaman yang bernilai dan melibatkan pelanggan secara aktif. Hubungan pelanggan dapat didorong oleh motivasi berikut.

1. Akusisi pelanggan
2. Retensi pelanggan
3. Meningkatkan jumlah penjualan

Customer relationships dapat dibedakan kedalam beberapa kategori yang mungkin ada dalam hubungan perusahaan dengan segmen pelanggan tertentu, yaitu sebagai berikut.

1. *Personal Assistance*

Hubungan ini mengandalkan interaksi langsung antar manusia, di mana pelanggan dapat berkomunikasi dengan perwakilan perusahaan untuk memperoleh bantuan selama proses pembelian maupun setelah transaksi selesai. Bentuk bantuan tersebut dapat dilakukan secara tatap muka, melalui pusat panggilan, email, atau media komunikasi lainnya.

2. *Dedicated Personal Assistance*

Jenis hubungan ini memberikan seorang perwakilan khusus bagi pelanggan tertentu. Hubungan ini bersifat lebih mendalam, bersifat personal, dan umumnya terbangun dalam jangka waktu panjang.

3. *Self-service*

Pada hubungan ini, perusahaan tidak berinteraksi secara langsung dengan pelanggan. Perusahaan hanya menyediakan fasilitas dan sarana yang memungkinkan pelanggan untuk melayani kebutuhannya sendiri.

4. *Automated Services*

Hubungan ini merupakan pengembangan dari layanan mandiri yang lebih canggih karena didukung oleh sistem otomatis. Sistem tersebut mampu mengenali pelanggan beserta karakteristiknya, serta menyediakan informasi yang relevan terkait transaksi atau pesanan.

5. *Communities*

Saat ini, banyak perusahaan memanfaatkan komunitas sebagai sarana untuk meningkatkan keterlibatan pelanggan. Komunitas, terutama dalam bentuk online, memungkinkan pengguna saling berbagi pengetahuan, berdiskusi, dan memecahkan masalah bersama. Selain itu, komunitas juga membantu perusahaan memahami pelanggan secara lebih mendalam.

6. *Co-creation*

Dalam jenis hubungan ini, perusahaan melibatkan pelanggan untuk berpartisipasi dalam proses penciptaan nilai, misalnya dengan mengajak

pelanggan berkontribusi dalam pengembangan atau desain produk baru yang lebih inovatif.

Customer relationships dapat diterapkan dalam berbagai bentuk sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik pelanggan yang dilayani oleh perusahaan. Oleh karena itu, penentuan jenis *customer relationships* perlu mempertimbangkan karakteristik segmen pelanggan serta tujuan bisnis yang ingin dicapai agar hubungan yang dibangun dapat berjalan secara efektif (Harahap et al., 2024).

2.2.5. Revenue Streams (Aliran Pendapatan)

Menurut Osterwalder & Pigneur (2010), *revenue streams* adalah uang tunai yang diterima perusahaan dari setiap segmen pelanggannya. Untuk menghasilkan laba, biaya harus dikurangi dari pendapatan. Jika pelanggan merupakan jantung dari sebuah model bisnis, maka *revenue streams* adalah urat nadinya. Sebuah bisnis harus bertanya pada dirinya sendiri, berapa banyak uang yang benar-benar akan dibayarkan oleh setiap segmen pelanggan? Dengan menjawab pertanyaan tersebut dengan benar, bisnis dapat menghasilkan satu atau lebih aliran pendapatan dari setiap segmen pelanggan. Setiap aliran pendapatan dapat dipengaruhi oleh berbagai mekanisme penetapan harga, ini dapat termasuk harga tetap, tawar-menawar, pelelangan, tergantung pasar, tergantung volume, atau manajemen hasil. Sejalan dengan hal tersebut, model bisnis yang efektif tidak hanya harus mampu menciptakan nilai kepada pelanggan, tetapi juga harus mampu mendorong pelanggan untuk bersedia membayar nilai tersebut serta mengubah pembayaran tersebut menjadi keuntungan bagi perusahaan (Teece, 2018). Oleh karena itu, logika penetapan harga menjadi salah satu aspek penting dalam pembentukan model pendapatan perusahaan.

Menurut Osterwalder & Pigneur (2010), model bisnis dapat melibatkan dua jenis aliran pendapatan yang berbeda, yaitu seperti berikut.

1. *Transaction revenues*, yaitu pendapatan dari transaksi yang berasal dari pembayaran pelanggan satu kali.

2. *Recurring revenues*, yaitu pendapatan berulang yang berasal dari pembayaran berkelanjutan untuk memberikan proporsi nilai kepada pelanggan atau memberikan dukungan pasca pembelian kepada pelanggan.

Terdapat beberapa cara untuk menghasilkan aliran pendapatan, yaitu sebagai berikut.

1. *Asset sale*, yaitu aliran pendapatan yang berasal dari penjualan hak kepemilikan atas produk fisik.
2. *Usage fee*, yaitu aliran pendapatan yang muncul dari biaya penggunaan layanan, dimana semakin sering digunakan maka semakin besar biayanya.
3. *Subscription fees*, yaitu aliran pendapatan yang diperoleh dari penjualan akses berkelanjutan terhadap suatu layanan.
4. *Lending/renting/leasing*, yaitu aliran pendapatan yang dihasilkan dari pemberian hak eksklusif sementara kepada seseorang untuk menggunakan aset tertentu dalam periode waktu tertentu dengan membayar biaya.
5. *Licensing*, yaitu aliran pendapatan yang diperoleh melalui pemberian izin penggunaan kekayaan intelektual dengan biaya lisensi.
6. *Brokerage fees*, yaitu aliran pendapatan yang berasal dari layanan perantara yang dilakukan untuk dua pihak atau lebih.
7. *Advertising*, yaitu aliran pendapatan yang diperoleh dari biaya iklan suatu produk, layanan, atau merek.

2.2.6. Key Resources (Sumber Daya Utama)

Menurut Osterwalder & Pigneur (2010), *key resources* menjelaskan aset terpenting yang diperlukan untuk membuat model bisnis beroperasi. Sumber daya utama berperan dalam mendukung perusahaan untuk menawarkan dan menyampaikan berbagai elemen dalam model bisnis kepada pelanggan (Osterwalder et al., 2014). Sumber daya utama merupakan komponen penting dari setiap model bisnis. Sumber daya ini memungkinkan bisnis untuk menghasilkan pendapatan, menjangkau pasar, membuat dan menawarkan proporsi nilai, dan mempertahankan hubungan dengan segmen pelanggan. Sumber daya utama dapat berupa sumber daya fisik, finansial, intelektual, atau manusia. Perusahaan juga

dapat memiliki atau menyewa sumber daya ini, atau mitra utama dapat memperolehnya.

Sumber daya utama dalam sebuah model bisnis dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa kategori, yaitu sebagai berikut.

1. *Physical*

Kategori ini mencakup aset fisik yang dimiliki perusahaan, seperti fasilitas produksi, bangunan, kendaraan, mesin, sistem, *point of sales systems*, dan jaringan distribusi.

2. *Intellectual*

Sumber daya intelektual meliputi merek, pengetahuan yang dilindungi, hak paten, hak cipta, kemitraan, dan database pelanggan. Sumber daya ini menjadi elemen yang semakin penting dalam membangun model bisnis yang kuat. Walaupun proses pengembangannya membutuhkan waktu dan sulit dicapai, ketika berhasil, sumber daya intelektual mampu memberikan nilai yang tinggi dan signifikan.

3. *Human*

Setiap perusahaan memerlukan sumber daya manusia, namun dalam beberapa model bisnis, peran manusia menjadi faktor yang sangat krusial dan menentukan keberhasilan bisnis.

4. *Financial*

Sebagian model bisnis membutuhkan dukungan sumber daya keuangan atau jaminan finansial, seperti kas, fasilitas kredit, atau kumpulan opsi saham untuk merekrut karyawan kunci.

2.2.7. Key Activities (Kegiatan Utama)

Menurut Osterwalder & Pigneur (2010), *key activities* menjelaskan hal terpenting yang harus dilakukan perusahaan agar model bisnisnya berhasil. Setiap model bisnis memerlukan sejumlah aktivitas utama. Ini adalah tindakan terpenting yang harus dilakukan perusahaan agar dapat beroperasi dengan sukses. Seperti sumber daya utama, aktivitas ini diperlukan untuk membuat dan menawarkan

proporsi nilai, menjangkau pasar, menjaga hubungan pelanggan, dan memperoleh pendapatan. Dan seperti sumber daya utama, aktivitas utama berbeda-beda tergantung pada jenis model bisnis.

Kegiatan utama dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa kategori, yaitu sebagai berikut.

1. *Production*, yaitu aktivitas yang berhubungan dengan perancangan, pembuatan, dan penyampaian produk dalam jumlah besar dan/atau kualitas unggul.
2. *Problem solving*, yaitu aktivitas utama yang berfokus pada pencarian solusi baru atau permasalahan spesifik pelanggan.
3. *Platform/network*, yaitu aktivitas utama pada model bisnis yang bertumpu pada platform atau jaringan sebagai sumber daya utama, seperti *network*, platform *matchmaking*, *software*, atau bahkan *brand* yang berfungsi sebagai platform.

2.2.8. Key Partnerships (Kemitraan Utama)

Menurut Osterwalder & Pigneur (2010), *key partnerships* menggambarkan jaringan pemasok dan mitra yang membuat model bisnis berfungsi. Melalui kemitraan utama, perusahaan dapat memperoleh sumber daya dan aktivitas yang berasal dari pihak eksternal untuk mendukung operasional bisnisnya (Osterwalder et al., 2014). Perusahaan menjalin kemitraan untuk berbagai alasan, dan kemitraan menjadi landasan bagi banyak model bisnis. Perusahaan menciptakan kemitraan untuk mengoptimalkan model bisnis mereka, mengurangi risiko, atau memperoleh sumber daya.

Terdapat tiga motivasi yang dapat digunakan untuk membedakan dalam menciptakan kemitraan, yaitu sebagai berikut.

1. **Optimalisasi dan Skala Ekonomi**
Motivasi ini muncul dari upaya untuk mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya dan aktivitas melalui hubungan pembeli-pemasok. Tidak

efisien bagi perusahaan untuk memiliki seluruh sumber daya atau melakukan semua aktivitas secara mandiri. Oleh karena itu, kemitraan berbasis optimalisasi dan skala ekonomi biasanya dibangun untuk menekan biaya, dan sering melibatkan praktik *outsourcing* maupun penggunaan infrastruktur bersama.

2. Pengurangan Risiko dan Ketidakpastian

Kemitraan juga dibentuk untuk meminimalkan risiko dalam lingkungan bisnis yang penuh ketidakpastian. Dalam beberapa kasus, perusahaan yang bersaing pada satu ranah dapat membentuk kolaborasi strategis pada ranah lainnya untuk menurunkan risiko.

3. Perolehan Sumber Daya dan Aktivitas Tertentu

Sebagian besar perusahaan tidak memiliki seluruh sumber daya atau kemampuan untuk menjalankan seluruh aktivitas penting dalam model bisnisnya. Oleh sebab itu, kemitraan dibangun untuk memperluas kapabilitas melalui perusahaan lain yang dapat menyediakan sumber daya atau menjalankan aktivitas tertentu. Bentuk kemitraan ini umumnya dimotivasi oleh kebutuhan perusahaan untuk memperoleh akses terhadap pengetahuan, lisensi, atau pelanggan tertentu.

2.2.9. *Cost Structure* (Struktur Biaya)

Menurut Osterwalder & Pigneur (2010), *cost structure* menggambarkan semua biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan model bisnis. Blok penyusun ini menggambarkan biaya terpenting yang dikeluarkan saat beroperasi di bawah model bisnis tertentu. Menciptakan dan memberikan nilai, menjaga hubungan pelanggan, dan menghasilkan pendapatan semuanya memerlukan biaya. Biaya tersebut dapat dihitung dengan relatif mudah setelah mendefinisikan *key resources*, *key activities*, dan *key partnership*.

Cost structure dalam model bisnis umumnya dikelompokkan ke dalam dua kategori utama, yaitu sebagai berikut.

1. *Cost-driven* (Berorientasi Biaya)

Model bisnis ini berfokus pada upaya menekan biaya serendah mungkin. Tujuan utamanya adalah menciptakan struktur biaya yang efisien dengan menerapkan *value proposition* berharga rendah, otomatisasi tinggi, serta penggunaan *outsourcing* secara luas.

2. *Value-driven* (Berorientasi Nilai)

Pada model bisnis ini, perusahaan tidak menempatkan biaya sebagai faktor utama yang menentukan, melainkan lebih mengutamakan penciptaan nilai. *Value proposition* dengan kualitas premium serta layanan personal yang tinggi biasanya menjadi karakteristik dari model bisnis yang berorientasi pada nilai.

Cost structure dalam model bisnis memiliki beberapa karakteristik, yaitu sebagai berikut.

1. *Fixed costs*, yaitu biaya yang jumlahnya tetap sama meskipun volume produksi barang atau jasa berubah.
2. *Variable costs*, yaitu biaya yang berubah secara proporsional sesuai dengan volume barang atau jasa yang diproduksi.
3. *Economies of scale*, yaitu keunggulan biaya yang muncul seiring peningkatan output, dimana biaya rata-rata per unit menurun karena pembelian massal dan faktor efisiensi lainnya.
4. *Economies of scope*, yaitu keunggulan biaya yang diperoleh karena cakupan operasi yang lebih luas, dimana aktivitas dan saluran yang sama dapat mendukung berbagai produk sekaligus.

2.3. Analisis SWOT

David & David (2017), menjelaskan bahwa formulasi strategi mencakup pengembangan visi, misi, dan tujuan perusahaan melalui analisis menyeluruh terhadap kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Proses ini dimulai dengan audit internal dan eksternal untuk mengidentifikasi keselarasan strategis, dimana matriks SWOT digunakan sebagai alat untuk menghasilkan alternatif. SWOT sendiri merupakan akronim dari *Strengths* (kekuatan), *Weaknesses* (kelemahan), *Opportunities* (peluang) dan *Threats* (ancaman), yang menggambarkan faktor-

faktor strategis potensial bagi perusahaan tertentu (Wheelen et al., 2015). Tujuan dari analisis SWOT untuk menghasilkan startegi alternatif yang layak, bukan untuk memilih atau menentukan strategi mana yang terbaik (David & David, 2017). Analisis SWOT yang dipadukan dengan matriks IFE dan EFE, dapat menghasilkan analisis yang lebih sistematis dan mendukung pengambilan keputusan strategis yang lebih akurat, sehingga alternatif strategi yang dihasilkan menjadi lebih mudah diprioritaskan dan diimplementasikan (Benzaghta et al., 2021). Melalui pendekatan ini, perusahaan tidak hanya dapat mengidentifikasi kemampuan, sumber daya, dan kompetensi unik yang dimilikinya, tetapi juga menyadari adanya peluang yang belum dapat dimanfaatkan karena keterbatasan sumber daya.

2.3.1. IFE Matrix

Menurut David & David (2017), *Internal Factor Evaluation (IFE) matrix* adalah alat untuk membangun strategi yang merangkum dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama di bidang fungsional suatu perusahaan dan juga memberikan dasar untuk menemukan dan mengevaluasi hubungan yang terjadi di antara area fungsional tersebut. Meskipun matriks IFE bergantung pada banyak faktor, skor total tertimbang berkisar dari 1,0 hingga 4,0, dengan skor rata-rata 2,5. Skor tertimbang jauh di bawah 2,5 menunjukkan posisi internal yang lemah, sedangkan skor tertimbang jauh di atas 2,5 menunjukkan posisi internal yang kuat.

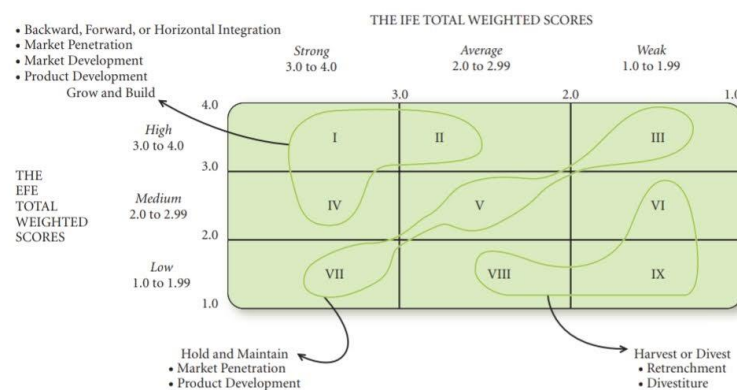
2.3.2. EFE Matrix

Menurut David & David (2017), *External Factor Evaluation (EFE) matrix* ini memungkinkan para ahli strategi untuk meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, dan persaingan. Suatu organisasi memiliki skor total tertimbang tertinggi adalah 4,0, skor total tertimbang terendah 1,0, dan skor total tertimbang rata-rata adalah 2,5. Skor total tertimbang 4,0 menunjukkan bahwa suatu

organisasi sangat responsif terhadap peluang dan ancaman industrinya. Dengan kata lain, strategi perusahaan memanfaatkan peluang dan menghindari ancaman eksternal secara efektif. Skor total tertimbang 1,0 menunjukkan bahwa strategi perusahaan tidak memanfaatkan peluang atau menghindari ancaman.

2.3.3. IE Matrix

Menurut David & David (2017), IE (*Internal – External*) matrix menempatkan berbagai bagian organisasi dalam tampilan sembilan sel. Matriks IE didasarkan pada dua dimensi utama yaitu skor total tertimbang IFE dan EFE. Pada sumbu x, skor total tertimbang IFE 1,0 hingga 1,99 menunjukkan posisi internal yang lemah; skor 2,0 hingga 2,99 dianggap rata-rata; dan skor 3,0 hingga 4,0 dianggap kuat. Pada sumbu y, skor total tertimbang EFE 1,0 hingga 1,99 dianggap rendah; skor 2,0 hingga 2,99 dianggap sedang; dan skor 3,0 hingga 4,0 dianggap kuat.



Gambar 2.2. IE Matrix

Sumber: David & David (2017)

Gambar 2.2. terlihat bahwa matriks IE terdiri dari tiga area utama yang berkontribusi pada strategi yang berbeda, terlepas dari fakta bahwa matriks tersebut terdiri dari sembilan sel atau kuadran. Area-area ini disebutkan, sebagai berikut.

1. Wilayah 1

Resep untuk divisi yang termasuk dalam sel I, II, IV dapat digambarkan sebagai tumbuh dan membangun. Untuk bagian ini, strategi integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal) atau intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) akan lebih efektif. Ini adalah area terbaik untuk divisi karena skor IFE dan EFE yang tinggi. Perusahaan yang berhasil dapat mencapai portofolio daftar perusahaan di wilayah 1.

2. Wilayah 2

Resep untuk divisi yang termasuk dalam sel III, V, atau VII dapat dijelaskan sebagai strategi menahan dan mempertahankan. Dua diantaranya adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk.

3. Wilayah 3

Resep untuk divisi yang termasuk dalam sel VI, VIII, atau IX dapat dijelaskan sebagai panen atau diinvestasi.

2.3.4. SWOT Matrix

Menurut David & David (2017), SWOT *matrix* merupakan alat pencocokan penting yang membantu manajer mengembangkan empat jenis strategi yaitu sebagai berikut.

Tabel 2.1. SWOT Matrix

	<i>Strengths</i>	<i>Weaknesses</i>
<i>Opportunities</i>	<i>SO Strategies</i>	<i>WO Strategies</i>
<i>Threats</i>	<i>ST Strategies</i>	<i>WT Strategies</i>

Sumber: David & David (2017)

1. Strategi SO (*Strengths – Opportunities*)

Strategi SO menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal. Semua manajer ingin perusahaan mereka berada dalam posisi di mana kekuatan internal dapat dimanfaatkan untuk

memanfaatkan trend dan kejadian eksternal. Dalam kebanyakan kasus, organisasi akan mengejar strategi WO, ST, atau strategi WT untuk masuk ke dalam situasi di mana strategi SO dapat diterapkan. Ketika sebuah perusahaan memiliki kelemahan utamanya, organisasi akan berusaha mengatasinya dan menjadikannya kekuatan. Ketika sebuah organisasi menghadapi ancaman besar, maka strategi WO akan berusaha menghindarinya untuk berkonsentrasi pada peluang.

2. Strategi WO (*Weaknesses – Opportunities*)

Strategi WO bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan menggunakan peluang eksternal. Terkadang peluang eksternal utama memang ada, tetapi perusahaan memiliki kelemahan internal yang mencegahnya memanfaatkan peluang tersebut.

3. Strategi ST (*Strengths – Threats*)

Strategi ST menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Ini tidak berarti bahwa organisasi yang kuat harus selalu menghadapi ancaman di lingkungan eksternal secara langsung.

4. Strategi WT (*Weaknesses – Threats*)

Strategi WT merupakan taktik defensif yang ditujukan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Suatu organisasi yang menghadapi berbagai ancaman eksternal dan kelemahan internal mungkin memang berada dalam posisi yang genting. Bahkan, perusahaan semacam itu mungkin harus berjuang untuk bertahan hidup, melakukan merger, melakukan PHK, menyatakan bangkrut, atau memilih likuidasi.

2.4. Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan judul penelitian ini, yaitu sebagai berikut.

Tabel 2.2. Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Astari, N. P., & Nurmalina, R. (2021)	Strategi Bisnis PT Crowde Membangun Bangsa Dengan Pendekatan <i>Business Model Canvas</i> (BMC)	Metode penelitian ini bersifat kualitatif dengan analisis BMC dan SWOT	Penelitian ini menemukan bahwa model bisnis Crowde perlu diperbaiki, terutama pada elemen <i>customer segmen</i> dengan menambah segmen perkebunan serta komoditas sapi potong agar target peminjam dapat tercapai. Selain itu, perusahaan juga disarankan untuk mengaktifkan kembali investor perorangan sebagai tambahan sumber daya finansial, menambah variasi jenis fasilitas pinjaman berbasis syariah untuk meningkatkan <i>value proposition</i> , dan mengoptimalkan penggunaan teknologi dalam elemen <i>customer relationship</i> serta <i>key activities</i> agar pelayanan lebih efisien. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kombinasi BMC dan SWOT dapat membantu perusahaan fintech seperti PT Crowde dalam merancang strategi bisnis yang adaptif, memperluas jangkauan pasar, dan meningkatkan kinerja perusahaan di tengah persaingan yang semakin ketat di industri keuangan digital Indonesia.
2.	Wirati, T.	<i>Analysis of</i>	Metode	Hasil penelitian menunjukkan

Berlanjut

Tabel 2.2. (Lanjutan)

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	W., et al. (2024)	<i>Business Strategy Development Using the Business Model Canvas Approach</i>	penelitian ini bersifat kualitatif dengan analisis BMC dan SWOT	bahwa terdapat tiga elemen utama yang perlu ditingkatkan dalam model bisnis Rajawali Sosis Baso, yaitu <i>Key Resources</i> , <i>Customer Relationship</i> , dan <i>Cost Structure</i> . Peneliti menyarankan peningkatan jumlah karyawan dan kasir untuk mempercepat pelayanan pelanggan, menambah fasilitas seperti pendingin udara agar konsumen merasa nyaman, serta meningkatkan anggaran promosi digital untuk memperluas jangkauan pasar. Penelitian ini menegaskan bahwa penerapan BMC yang dikombinasikan dengan analisis SWOT dapat membantu usaha <i>frozen food</i> dalam mengoptimalkan strategi bisnis, meningkatkan efisiensi operasional, dan memperkuat daya saing di tengah pasar yang semakin kompetitif.
3	Makatallu, N. A. B., et al. (2023)	<i>Analysis of Strategy Planning Using the Business Model Canvas (BMC) at CV Nur</i>	Medote penelitian ini bersifat kualitatif dengan analisis BMC dan SWOT	Hasil penelitian menunjukkan bahwa CV Nur Khairunnisa berada pada posisi internal yang kuat dengan strategi agresif. Namun, terdapat beberapa aspek yang perlu diperbaiki, seperti promosi yang masih terbatas, pengembangan sumber daya

Berlanjut

Tabel 2.2. (Lanjutan)

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		<i>Khairunnisa in Makassar</i>		manusia, dan pemanfaatan teknologi digital. Berdasarkan hasil analisis SWOT dan BMC, peneliti merekomendasikan strategi baru yang meliputi penciptaan sumber daya utama, penambahan struktur biaya, serta penerapan sistem <i>reseller</i> dan <i>dropshipper</i> sebagai saluran dan hubungan pelanggan untuk meningkatkan pendapatan. Penerapan strategi tersebut diharapkan dapat memperluas jangkauan pasar, memperkuat hubungan pelanggan, dan meningkatkan daya saing CV Nur Khairunnisa di era digitalisasi bisnis ritel.
4.	Riscal, D.A., & Sahbany, S. (2024)	Analisis Strategi Pengembangan Bisnis Dengan Pendekatan <i>Business Model Canvas</i> (BMC) dan	Metode penelitian ini bersifat kualitatif dengan analisis BMC dan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses analisis BMC yang dikombinasikan dengan SWOT pada Cinnamonstory.id menghasilkan sejumlah temuan penting terkait strategi pengembangan bisnis. Penelitian mengidentifikasi bahwa beberapa aspek utama dalam model bisnis memerlukan penguatan, seperti kegiatan operasional, sumber daya, serta hubungan dengan pelanggan dan pemasok. Peneliti

Berlanjut

Tabel 2.2. (Lanjutan)

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				<p>merekomendasikan berbagai strategi, termasuk mengikuti pelatihan dan workshop untuk meningkatkan inovasi desain, memperluas layanan seperti konsultasi dan penyewaan dekorasi, serta meningkatkan responsivitas terhadap pelanggan melalui layanan kustomisasi dan kontrol kualitas yang lebih ketat. Selain itu, disarankan untuk memperluas jejaring kerja sama dengan vendor pernikahan, menambah sumber daya manusia, serta mengoptimalkan pemasaran digital agar jangkauan pasar semakin luas. Penelitian ini menegaskan bahwa penerapan BMC yang dipadukan dengan analisis SWOT mampu membantu usaha hias seserahan dan mahar dalam merumuskan strategi diversifikasi, meningkatkan efisiensi operasional, serta memperkuat daya saing di tengah pertumbuhan kompetitor dan perubahan tren pasar yang semakin dinamis.</p>
5.	Heiets et al. (2021)	<i>Airline – within – Airline</i>	Metode penelitian ini bersifat	Penelitian ini menemukan bahwa penerapan model <i>Airline-within-Airline</i> (AWA) pada Qantas

Berlanjut

Tabel 2.2. (Lanjutan)

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
5.		<i>Business Model and Strategy: Case Study of Qantas Group</i>	kuantitatif dengan analisis SWOT, BMC, <i>Boston Consulting Group</i> (BCG) <i>matrix</i> , dan <i>game theory</i>	Group perlu diperkuat melalui optimalisasi beberapa elemen strategis, khususnya pada aspek kolaborasi jaringan dan penjadwalan guna meningkatkan efisiensi operasional antara Qantas Airways dan Jetstar Airways. Selain itu, perusahaan disarankan untuk memperluas pemanfaatan teknologi digital sebagai bagian dari peningkatan <i>value proposition</i> serta memperkuat integrasi pada elemen <i>pricing</i> , distribusi, dan kapasitas armada agar koordinasi dua maskapai dalam satu grup dapat berjalan lebih efektif. Penelitian juga mengidentifikasi bahwa strategi dual-brand yang dijalankan Qantas Group mampu meningkatkan daya saing dengan membedakan segmen premium dan <i>low-cost</i> , sehingga pasar dapat dijangkau lebih luas.
6.	Suhartono et al. (2025)	<i>Strategies for Sustainable Business Development Through Bamboo Utilization: A</i>	Medote penelitian ini bersifat kualitatif dan kuantitatif dengan analisis	Berdasarkan hasil penelitian, posisi usaha berada pada kategori <i>hold and maintain</i> , sehingga diperlukan strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk agar usaha dapat bertahan serta berkembang di tengah perubahan

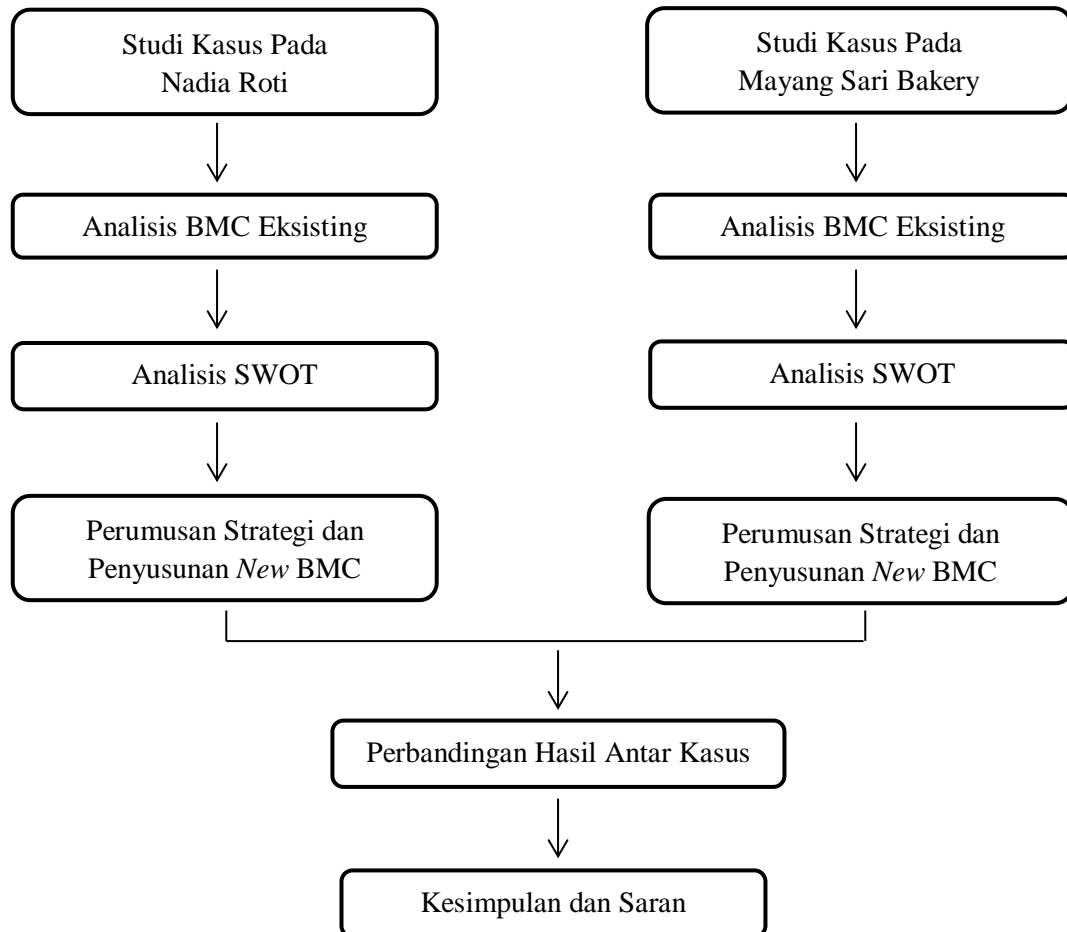
Berlanjut

Tabel 2.2. (Lanjutan)

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
6.		<i>Case Study in Mandalagiri Village, Tasikmalaya Regency, Indonesia</i>	BMC, analisis SWOT, dan <i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i> (QSPM)	<p>pasar. Selain itu, penelitian juga merekomendasikan peningkatan kualitas produk serta durabilitas bahan agar nilai tambah dan daya saing produk semakin kuat.</p> <p>Perusahaan atau pelaku usaha disarankan untuk memperluas variasi jenis produk, menerapkan produksi berkelanjutan, serta memanfaatkan teknologi digital pada proses pemasaran guna meningkatkan jangkauan pasar.</p> <p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kombinasi BMC dan SWOT dapat membantu pelaku industri bamboo merancang strategi yang adaptif, relevan dengan peluang pasar, dan selaras dengan tren berkelanjutan, sehingga mampu memperkuat kapasitas usaha, meningkatkan pendapatan, serta mempertahankan eksistensi industri bambu di tengah persaingan dan perubahan pasar kerajinan di Indonesia.</p>

2.5. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan keyakinan peneliti mengenai bagaimana suatu fenomena, variabel, atau konsep tertentu saling berkaitan (model) serta alasan mengapa peneliti meyakini bahwa variabel-variabel tersebut saling terhubung (teori) (Sekaran & Bougie, 2016). Berikut merupakan kerangka pemikiran dalam penelitian ini.



Gambar 2.3. Kerangka Pemikiran

Sumber: Disusun oleh peneliti (2025)

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif dengan desain studi kasus jamak (*multiple case study*). Menurut Sugiyono (2013), metode kualitatif berasal dari filsafat postpositivisme dan digunakan untuk meneliti objek dalam kondisi yang alamiah, di mana peneliti berperan sebagai instrument utama, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi, dan analisis data bersifat induktif atau kualitatif, serta hasil penelitian lebih menekankan makna daripada generalisasi. Sedangkan menurut Sekaran & Bougie (2016), menyatakan bahwa data kualitatif terdiri dari kata-kata yang dihasilkan dari observasi, tanggapan terbuka terhadap pertanyaan kuesioner, jawaban umum terhadap pertanyaan wawancara, atau informasi yang sudah tersedia yang dikumpulkan dari berbagai sumber, seperti internet.

Desain studi kasus jamak dipilih karena penelitian ini melibatkan dua objek penelitian untuk dibandingkan dan dianalisis kesamaan maupun perbedaannya dalam menjalankan strategi bisnis. Analisis dilakukan dengan menggunakan pendekatan *business model canvas* untuk menggambarkan model bisnis yang dijalankan oleh masing-masing usaha, kemudian dilanjutkan dengan analisis SWOT guna mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi strategi bisnis. Hasil kedua analisis tersebut digunakan sebagai dasar untuk merumuskan model bisnis baru yang lebih tepat bagi pengembangan usaha roti di Bandar Lampung.

3.2. Lokasi Penelitian, Subjek dan Objek Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat dilaksanakannya proses penelitian. Menurut Moleong (2014) dalam Purwantoro (2019), dalam penentuan lokasi penelitian menentukan cara terbaik untuk ditempuh dengan jalan mempertimbangkan teori substantif dan jalan menjajaki lapangan dan mencari kesesuaian dengan kenyataan yang ada di lapangan. Sementara itu, keterbatasan geografi dan praktis seperti waktu, biaya, tenaga perlu juga dijadikan pertimbangan dalam penentuan lokasi penelitian. Lokasi penelitian ini ditentukan secara sengaja (*purposive*), yaitu Nadia Roti yang berlokasi di Jalan R.A. Basyid, Labuhan Dalam, Tanjung Senang, Bandar Lampung, serta Mayang Sari Bakery yang berpusat di Jalan Ki Maja No.9, Sepang Jaya, Kedaton, Bandar Lampung. Pertimbangan dalam pemilihan lokasi penelitian ini antara lain:

1. Pertimbangan Tenaga, Biaya, dan Waktu

Lokasi penelitian yang sama-sama di Bandar Lampung memudahkan peneliti dalam hal tenaga, biaya, dan waktu, sehingga penelitian dapat dilakukan secara efisien.

2. Pertimbangan Tempat

Nadia Roti dipilih karena memiliki satu toko utama. Sementara itu, Mayang Sari Bakery dipilih karena memiliki pusat usaha di Jalan Ki Maja, Bandar Lampung.

Dalam penelitian ini, yang menjadi subjek penelitian adalah usaha roti Nadia Roti dan Mayang Sari Bakery di Bandar Lampung. Sedangkan yang menjadi objek penelitian adalah model bisnis yang diterapkan dalam kegiatan kedua usaha tersebut berdasarkan *business model canvas*.

3.3. Sumber Data

Dalam penelitian ini, terdapat dua sumber data yang digunakan, yaitu sebagai berikut.

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang dikumpulkan peneliti secara langsung untuk tujuan khusus penelitian (Sekaran & Bougie, 2016). Dalam penelitian ini, data primer dikumpulkan melalui kegiatan wawancara, observasi, dan dokumentasi yang dilakukan secara langsung dengan pihak kedua usaha, yakni Nadia Roti dan Mayang Sari Bakery yang berlokasi di Bandar Lampung.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang telah dikumpulkan oleh orang lain untuk tujuan lain selain tujuan penelitian saat ini (Sekaran & Bougie, 2016). Data sekunder diperoleh dari berbagai sumber literatur seperti laporan Badan Pusat Statistik (BPS), jurnal, perpustakaan, dan sumber lainnya.

3.4. Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data dalam penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa teknik dalam mengumpulkan data, yaitu sebagai berikut.

1. Wawancara

Wawancara adalah percakapan yang terarah dan bertujuan antara dua orang atau lebih (Sekaran & Bougie, 2016). Pada penelitian ini, wawancara digunakan untuk menggali informasi mengenai usaha Nadia Roti dan Mayang Sari Bakery. Narasumber dipilih secara *purposive*, yaitu pemilik dari masing-masing usaha sebagai narasumber utama karena memiliki pemahaman menyeluruh mengenai usaha yang dijalankan. Selain itu, narasumber dalam analisis SWOT terdiri dari pemilik usaha, 3 karyawan, dan 1 konsumen pada masing-masing usaha yang dipilih untuk mewakili perspektif internal dan eksternal usaha.

2. Observasi

Observasi menyangkut pengamatan, perekaman, analisis, dan interpretasi perilaku, tindakan, atau peristiwa yang direncanakan (Sekaran & Bougie, 2016). Dalam penelitian ini, peneliti akan melakukan pengamatan

langsung di Nadia Roti dan Mayang Sari Bakery guna memperoleh data yang lebih objektif. Observasi pada masing-masing usaha dilakukan selama dua minggu untuk memperoleh gambaran kondisi usaha secara lebih mendalam.

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan catatan tentang peristiwa yang sudah berlalu yang dibuat dalam tulisan, gambar, atau karya monumental oleh seseorang (Sugiyono, 2013). Dokumentasi digunakan untuk mendukung hasil wawancara dan observasi, sehingga data yang diperoleh lebih valid dan dapat dipercaya.

3.5. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan model analisis Miles & Huberman. Menurut Miles & Huberman (1984) dalam Sugiyono (2013), mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data, yaitu sebagai berikut.

1. Reduksi Data

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang penting, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dan mencari tema serta polanya. Dengan demikian, data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang jelas, dan akan mempermudah penelitian untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya dan pencarian data saat diperlukan.

2. Penyajian Data

Dalam penelitian kualitatif, data dapat disajikan dalam bentuk uraian singkat, bagan, diagram flow, atau jenis lainnya. Ini membuat lebih mudah untuk memahami apa yang terjadi dalam penelitian dan merencanakan tindakan selanjutnya menggunakan data yang tersedia.

3. Penarikan Kesimpulan

Kesimpulan awal hanyalah sementara dan akan berubah saat ditemukan bukti yang kuat pada tahap pengumpulan data berikutnya. Namun,

kesimpulan awal dapat dianggap kredibel jika ditemukan bukti yang valid dan konsisten saat penelitian kembali ke lapangan untuk mengumpulkan data.

Adapun tahapan analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Mengidentifikasi dan Menganalisis Elemen *Business Model Canvas* (BMC) Eksisting

Langkah yang pertama yang dilakukan adalah mengidentifikasi dan menganalisis sembilan elemen *Business Model Canvas* (BMC) pada masing-masing usaha, yaitu: *customer segments* (segmentasi pelanggan), *value propositions* (proporsi nilai), *channels* (saluran), *customer relationships* (hubungan pelanggan), *revenue streams* (aliran pendapatan), *key resources* (sumber daya utama), *key activities* (kegiatan utama), *key partnerships* (kemitraan utama) dan *cost structure* (struktur biaya). Tahapan ini diperoleh melalui hasil wawancara mendalam dengan pemilik usaha serta observasi langsung di lokasi penelitian untuk mengetahui model bisnis yang sedang dijalankan saat ini.

2. Analisis SWOT

Tahap kedua yaitu melakukan analisis SWOT berdasarkan hasil identifikasi BMC eksisting untuk menentukan faktor internal (kekuatan dan kelemahan) serta faktor eksternal (peluang dan ancaman) pada masing-masing usaha. Analisis SWOT berfungsi sebagai alat bantu untuk memperkuat proses identifikasi faktor internal dan eksternal dalam perumusan strategi bisnis. Analisis ini didukung melalui penyebaran kuesioner kepada lima responden yang terdiri dari pemilik, karyawan, dan konsumen masing-masing usaha untuk memberikan penilaian terhadap tingkat kepentingan dan pengaruh setiap faktor yang telah diidentifikasi.

3. Matriks IFE dan EFE

Langkah selanjutnya adalah menyusun IFE dan EFE. Matriks IFE digunakan untuk menghitung bobot dan rating dari setiap faktor internal yang telah dikelompokkan ke dalam kekuatan dan kelemahan, sedangkan

matriks EFE digunakan menilai faktor eksternal yang telah dikelompokkan ke dalam peluang dan ancaman. Hasil perhitungan dari kedua matriks ini akan menunjukkan nilai total yang menjadi dasar dalam menentukan posisi strategi usaha.

4. Matriks IE

Nilai total IFE dan EFE yang telah diperoleh kemudian dipetakan ke dalam matriks IE guna menentukan posisi masing-masing usaha dalam sel strategi yang tepat, seperti *growth*, *stability*, atau *retrenchment*. Posisi tersebut membantu peneliti memahami arah strategi bisnis yang paling sesuai dengan kondisi internal dan eksternal setiap usaha.

5. Analisis Matriks SWOT

Tahap selanjutnya dilakukan penyusunan matriks SWOT untuk merumuskan alternatif strategi pengembangan yang terdiri dari empat kombinasi utama yaitu: strategi SO, strategi WO, strategi ST, dan strategi WT. Hasil analisis ini menjadi dasar bagi peneliti untuk menentukan strategi bisnis yang tepat bagi masing-masing usaha.

6. Penyusunan *Business Model Canvas* Baru

Alternatif strategi yang diperoleh dari hasil analisis SWOT kemudian diterapkan ke dalam rancangan *business model canvas* baru untuk masing-masing usaha. BMC baru ini disusun dengan menyesuaikan strategi pengembangan yang telah dirumuskan, sehingga menghasilkan model bisnis yang lebih efektif, kompetitif, dan adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis.

7. Analisis Perbandingan Antar Kasus

Tahapan terakhir adalah melakukan analisis perbandingan hasil antara kedua studi kasus. Perbandingan dilakukan untuk melihat kesamaan, perbedaan, dan pola strategi pengembangan model bisnis yang muncul dari kedua usaha.

3.6. Teknik Keabsahan Data

Dalam penelitian ini, peneliti menerapkan metode triangulasi untuk memastikan keabsahan data yang diperoleh. Triangulasi merupakan proses

pengecekan dan validasi data dengan membandingkan informasi dari berbagai sumber, dengan berbagai teknik pengumpulan data, serta dilakukan pada waktu yang berbeda (Sugiyono, 2013). Pendekatan ini didasarkan pada gagasan bahwa suatu temuan akan lebih meyakinkan apabila berbagai metode atau sumber yang digunakan menghasilkan hasil yang serupa (Sekaran & Bougie, 2016). Dengan menggunakan triangulasi, peneliti dapat meminimalkan bias dan meningkatkan validitas data karena setiap metode yang digunakan dapat saling melengkapi dan mengkonfirmasi hasil yang diperoleh. Selain itu, triangulasi juga membantu dalam memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif terhadap fenomena yang diteliti, sehingga dapat menghasilkan kesimpulan yang lebih akurat dan dapat diandalkan. Oleh karena itu, penerapan triangulasi menjadi aspek penting dalam penelitian ini guna memastikan bahwa data yang dikumpulkan benar-benar mencerminkan kondisi yang sebenarnya.

BAB V

KESIMPULAN, SARAN, DAN KETERBATASAN PENELITIAN

5.1. KESIMPULAN

Berdasarkan analisis *business model canvas* eksisting dan SWOT, Nadia Roti memperoleh nilai IFE sebesar 3,30 dan EFE sebesar 3,27 sehingga berada pada Kuadran I matriks IE dengan strategi *grow and build*. Matriks SWOT Nadia Roti menghasilkan strategi yang didominasi oleh strategi SO dan WO yang berorientasi pada ekspansi pasar, inovasi produk, serta penguatan sumber daya internal. Arah strategi tersebut kemudian diterjemahkan ke dalam *new business model canvas* Nadia Roti yang menunjukkan adanya pengembangan model bisnis, meliputi perluasan *customer segments* melalui penambahan segmen wisatawan, penguatan *channels* melalui mitra penjualan, pengembangan *customer relationships* dengan sistem *membership*, penekanan pada *key resources* berupa sumber daya manusia terlatih, penambahan *key activities* berupa pengembangan SDM melalui pelatihan, penguatan *key partnerships* melalui kontrak tertulis dengan supplier dan mitra penjualan, serta penyesuaian *cost structure* sebagai investasi pelatihan SDM. Secara keseluruhan, perubahan tersebut menunjukkan upaya pengembangan usaha yang lebih terarah dalam memperluas pasar, meningkatkan hubungan pelanggan, dan memperkuat daya saing usaha.

Sementara itu, Mayang Sari Bakery memperoleh nilai IFE sebesar 3,57 dan EFE sebesar 3,61 sehingga juga berada pada Kuadran I matriks IE dengan strategi *grow and build*. Matriks SWOT Mayang Sari Bakery menghasilkan alternatif strategi yang didominasi oleh strategi SO dan ST, yang menekankan

pemanfaatan kekuatan internal untuk menangkap peluang pasar sekaligus menjaga stabilitas usaha di tengah persaingan. Strategi tersebut diarahkan pada optimalisasi kualitas produk yang telah dikenal luas, penguatan hubungan dengan pelanggan setia dan pelanggan institusional, inovasi varian produk dan kemasan, serta pemanfaatan media sosial sebagai sarana promosi dan penjualan. Arah strategi ini tercermin dalam *new business model canvas* Mayang Sari Bakery yang menunjukkan penguatan dan optimalisasi model bisnis melalui pengembangan *customer segments* pada pelanggan institusional, pengembangan *value propositions* melalui inovasi produk tanpa menghilangkan kualitas dan cita rasa khas serta penyediaan variasi harga yang lebih fleksibel bagi konsumen, penguatan *channels* melalui pemanfaatan media sosial termasuk penambahan platform TikTok, penguatan *customer relationships* melalui sistem *membership*, penambahan *key activities* berupa inovasi produk, serta penguatan *key partnerships* melalui kerja sama jangka panjang dengan supplier, mitra penjualan, dan pelanggan institusional. Secara keseluruhan, perubahan tersebut menunjukkan upaya pengembangan strategi usaha dalam meningkatkan daya saing, memperluas pasar, serta memperkuat hubungan dengan pelanggan.

Perbandingan *new business model canvas* menunjukkan bahwa kedua usaha memiliki kesamaan pada beberapa komponen utama, namun berbeda pada *customer segments*, *value propositions*, *customer relationships*, dan *key resources*. Nadia Roti lebih cenderung menyoar segmen yang lebih luas dan berfokus pada inovasi serta ekspansi, sedangkan Mayang Sari Bakery lebih menitikberatkan pada kualitas, reputasi, dan loyalitas pelanggan. Nadia Roti menunjukkan kecenderungan strategi pertumbuhan yang lebih agresif melalui ekspansi pasar dan penguatan sumber daya internal, sedangkan Mayang Sari Bakery lebih menitikberatkan pada strategi pertumbuhan terkendali melalui stabilisasi dan optimalisasi keunggulan yang telah dimiliki. Perbedaan fokus strategi ini mencerminkan karakteristik usaha, kondisi internal, serta arah pengembangan masing-masing usaha.

5.2. SARAN

Berdasarkan perbandingan antara *business model canvas* eksisting dan *new business model canvas*, Nadia Roti mengalami beberapa perubahan strategi, seperti penambahan segmen wisatawan, pengembangan sistem *membership*, serta penambahan aktivitas pelatihan sumber daya manusia. Oleh karena itu, Nadia Roti disarankan untuk terus mengembangkan *value propositions* melalui inovasi produk dan variasi rasa agar mampu menarik segmen pelanggan baru, khususnya wisatawan dan pelanggan luar kota. Pemanfaatan media sosial perlu ditingkatkan secara konsisten sebagai sarana promosi dan komunikasi dengan pelanggan. Selain itu, sistem *membership* yang telah dirancang sebaiknya diimplementasikan dan dievaluasi secara berkala agar mampu meningkatkan loyalitas dan pembelian berulang. Penguatan sumber daya manusia melalui pelatihan juga perlu dilakukan secara berkelanjutan untuk mendukung kualitas produk dan pelayanan seiring dengan ekspansi usaha.

Sementara itu, pada Mayang Sari Bakery, perubahan strategi terlihat pada inovasi produk dan kemasan yang lebih terstruktur, penambahan platform TikTok sebagai saluran pemasaran, sistem *membership*, serta penguatan kerja sama jangka panjang dengan mitra dan supplier. Oleh karena itu, Mayang Sari Bakery disarankan untuk tetap menjaga konsistensi kualitas produk dan cita rasa khas sebagai keunggulan utama dalam menghadapi persaingan. Inovasi varian produk, kemasan, dan desain sebaiknya dilakukan secara terencana agar tetap relevan dengan perkembangan selera pasar tanpa menghilangkan identitas sebagai bakery legendaris dan oleh-oleh khas Lampung. Pemanfaatan media sosial juga perlu dioptimalkan sebagai sarana promosi yang lebih interaktif. Selain itu, kerja sama jangka panjang dengan pelanggan institusional, supplier, dan mitra penjualan perlu diperkuat melalui kontrak tertulis guna menjaga stabilitas pendapatan dan kelancaran operasional.

5.3. KETERBATASAN PENELITIAN

Keterbatasan dalam penelitian ini meliputi adanya unsur subjektivitas yang berasal dari perbedaan tingkat pemahaman narasumber terhadap objek penelitian

yang dikaji, penelitian ini juga sangat bergantung pada interpretasi peneliti dalam menafsirkan informasi yang diperoleh melalui wawancara, sehingga potensi terjadinya bias masih dapat terjadi. Selain itu, terdapat keterbatasan dalam kelengkapan data, di mana beberapa informasi tidak dapat diperoleh secara menyeluruh karena bersifat rahasia, seperti total pengeluaran perusahaan serta rincian pendapatan bulanan.

DAFTAR PUSTAKA

- Akinrinoye, O. V., Kufile, O. T., Otokiti, B. O., Ejike, O. G., Umezurike, S. A., & Onifade, A. Y. (2020). Customer Segmentation Strategies in Emerging Markets: A Review of Tools, Model, and Applications. *International Journal of Svientific Research in Computer Science, Engineering and Information Technology*, 6(1), 194–217.
<https://doi.org/https://doi.org/10.32628/IJSRCSEIT>
- Astari, N. P., & Nurmalina, R. (2021). Strategi Bisnis PT Crowde Membangun Bangsa dengan Pendekatan Business Model Canvas (BMC). *Forum Agribisnis*, 11(2), 122–132.
<https://doi.org/https://doi.org/10.29244/fagb.11.2.122-132>
- Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M. M., Erkan, I., & Rahman, M. (2021). SWOT Analysis Applications: An Integrative Literature Review. *Journal of Global Business Insights*, 6(1), 54–72.
<https://doi.org/https://www.doi.org?10.5038/2640-6489.6.1.1148>
- BPS Provinsi Lampung. (2020). *Provinsi Lampung Dalam Angka Lampung Province in Figures 2020*.
- BPS Provinsi Lampung. (2024). Profil Industri Mikro dan Kecil Provinsi Lampung 2022. In *BPS Provinsi Lampung* (Vol. 6).
- Cravens, D. W., & Piercy, N. F. (2009). *Strategic Marketing Ninth Edition* (9th ed.). McGraw-Hill/Irwin.

- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic Management A Competitive Advantage Approach Concepts and Cases* (Sixteenth). Pearson Education.
- Fifield, P. (2008). *Marketing Strategy Materclass* (First Edit). Elsevier Ltd.
- Gassmann, O., Frankenberger, K., & Choudury, M. (2020). *The Business Model Navigator: The Strategies Behind the Most Successful Companies* (Second). Pearson Education.
- Gutiérrez-Broncano, S., Linuesa-Langreo, J., Rubio-Andrés, M., & Sastre-Castillo, M. Á. (2024). Can hybrid strategy improve SME performance? The role of innovation and adaptive capacity. *European Journal of Innovation Management*, 27(9), 173–197. <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2023-0566>
- Harahap, K., B, V. S., Oroh, F. N. S., & Hamzah, Z. Z. (2024). *Buku Refrensi Bisnis Model Canvas*. PT. Media Penerbit Indonesia.
- Haryanto, F. F., & Ali, H. (2025). Pengaruh Teknologi, Inovasi Produk, dan Strategi Harga Terhadap Keunggulan Bersaing Perusahaan. *Jurnal Greenation Ilmu Teknik*, 3(1), 21–29. <https://doi.org/https://doi.org/10.38035/jgit.v3i1.282>
- Heiets, I., Oleshko, T., & Leshchinsky, O. (2021). Airline-within-Airline business model and strategy: Case study of Qantas Group. *Transportation Research Procedia*, 56, 96–109. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.trpro.2021.09.012>
- Makatallu, N. A. B., Kadir, R., & Kadir, N. (2023). Analysis of Strategy Planning Using The Business Model Canvas (BMC) at CV Nur Khairunnisa in Makassar. *SEIKO : Journal of Management & Business*, 6(2), 543–546. <https://doi.org/https://doi.org/10.37531/sejaman.v6i2.6974>
- Makkulawu, A. R., Ahmad, I., & Muhctar, I. (2023). Analysis of the Business Model Canvas (BMC) on the Development of Processed Citrus Products. *International Journal of Economic, Business and Innovation Research*, 02(03), 200–213. <https://doi.org/https://doi.org/10.63922/ijebir.v2i03.271>

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. John Wiley & Sons, Inc.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value Proposition Design*. John Wiley & Sons, Inc.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Etienneble, F., & Smith, A. (2020). *The Invincible Company*. Wiley.
- Purwanto. (2019). Evaluasi Pengembangan UMKM Kabupaten Rokan Hulu Menggunakan Business Model Canvas. *Jurnal Daya Saing*, 5(3), 244–252. <https://doi.org/https://doi.org/10.35446/dayasaing.v5i3.401>
- Riscal, D. A., & Sahbany, S. (2024). Analisis Strategi Pengembangan Bisnis dengan Pendekatan Bisnis Model Canvas (BMC) dan SWOT. *Indo-Fintech Intellectuals: Journal of Economics and Business*, 4(5), 1806–1818. <https://doi.org/https://doi.org/10.54373/ifijeb.v4i5.1849>
- Rubio-Andrés, M., Linuesa-Langreo, J., Gutiérrez-Broncano, S., & Sastre-Castillo, M. Á. (2024). How to improve market performance through competitive strategy and innovation in entrepreneurial SMEs. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 20(3), 1677–1706. <https://doi.org/10.1007/s11365-024-00947-9>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (7th ed.). Wiley.
- Setiawan. (2023). Business Model Canvas. *Jurnal Kajian Budaya Dan Humaniora*, 5(2), 199–216. <https://doi.org/https://doi.org/10.61296/jkbh.v5i2.158>
- Sugiyono. (2013). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Alfabeta.
- Suhartono, Widiyanto, A., Utomo, M. M. B., & Pieter, L. A. G. (2025). Strategies for Sustainable Business Development Through Bamboo Utilization: A Case Study in Mandalagiri Village, Tasikmalaya Regency, Indonesia. *Advances in*

Bamboo Science. <https://doi.org/10.1016/j.bamboo.2025.100212>

Teece, D. J. (2018). Business Models and Dynamic Capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>

Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2015). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability* (Fourteenth). Pearson Education.

Wirati, T. W., Umayah, S., Putra, F. I., Febriyanti, Anggara, M. R. S., Laksana, S. A., & Aziz, W. (2024). Analysis of Business Strategy Development Using the Business Model Canvas Approach. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 12(4), 1211–1218. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v12i4.2727>