

**ANALISIS MODEL BISNIS USAHA *THRIFTING* DI ERA DIGITAL  
MENGUNAKAN MODEL BISNIS KANVAS PADA TOKO BATAM  
COLLECTION**

**(Skripsi)**

**Oleh :**

**TEDDY JANUARSYAH  
1916051072**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2026**

## ABSTRAK

### ANALISIS MODEL BISNIS USAHA THRIFTING DI ERA DIGITAL MENGUNAKAN MODEL BISNIS KANVAS PADA TOKO BATAM COLLECTION

Oleh

**Teddy Januarsyah**

Perkembangan bisnis di era digital telah mengubah perilaku konsumen, di mana salah satu sektor yang mengalami peningkatan pertumbuhan signifikan adalah pasar pakaian bekas atau *thrifting*. Fenomena *thrifting* meluas hampir ke seluruh belahan dunia, termasuk Indonesia. Di wilayah Bandar Lampung dan sekitarnya, tren *thrifting* terus mengalami pertumbuhan sebagai alternatif belanja pakaian yang murah namun tetap berkualitas. Batam Collection merupakan sebuah usaha *thrifting* yang beroperasi di Lampung Selatan dan menjalankan aktivitas bisnisnya di tengah perkembangan industri pakaian bekas yang semakin dinamis. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan model bisnis pada usaha Batam Collection berdasarkan pendekatan sembilan elemen *Business Model Canvas* (BMC). Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Teknik penentuan informan dilakukan melalui purposive sampling dan snowball sampling. Sumber data yang digunakan terdiri dari data primer dan sekunder, dengan teknik pengumpulan data meliputi wawancara, observasi, dan dokumentasi. Pengujian keabsahan data dilakukan dengan menggunakan triangulasi data. Teknik analisis data menerapkan model interaktif yang meliputi pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Kesimpulan penelitian menunjukkan bahwa keberlangsungan model bisnis Batam Collection ditopang oleh kekuatan pada segmen pelanggan ceruk yang loyal, proposisi nilai multi-lapis, dan efisiensi biaya dari kepemilikan ruko pribadi. Namun, usaha ini terancam oleh kelemahan kritis berupa ketergantungan pada pemasok tunggal impor, jangkauan geografis yang terbatas, tata letak toko yang padat, dan ketiadaan aset digital. Oleh karena itu, disarankan agar pemilik usaha segera melakukan diversifikasi pemasok ke produk *preloved* lokal, mengoptimalkan kanal TikTok dan WhatsApp Business secara konsisten, serta memperbaiki tata letak dan responsivitas pelayanan toko guna mempertahankan daya saing.

**Kata Kunci:** *Business Model Canvas*, *thrifting*, kekuatan dan kelemahan

## ABSTRACT

### ***ANALYSIS OF THE THRIFTING BUSINESS MODEL IN THE DIGITAL ERA USING THE BUSINESS MODEL CANVAS AT BATAM COLLECTION STORE***

*By*

**Teddy Januarsyah**

*The development of business in the digital era has altered consumer behavior, with one sector experiencing significant growth being the secondhand clothing or thrifting market. The thrifting phenomenon has expanded globally, including in Indonesia. In Bandar Lampung and its surrounding areas, the thrifting trend continues to grow as an affordable yet quality clothing shopping alternative. Batam Collection is a thrifting business operating in South Lampung, conducting its business activities amidst the increasingly dynamic development of the secondhand clothing industry. This study aims to determine the strengths and weaknesses of the business model at Batam Collection based on the nine elements of the Business Model Canvas (BMC) approach. This study uses a qualitative approach with a descriptive research design. The informant determination technique was carried out through purposive and snowball sampling. The data sources consist of primary and secondary data, with data collection techniques including interviews, observation, and documentation. Data validity testing was conducted using data triangulation. The data analysis technique applies an interactive model which includes data collection, data condensation, data display, and conclusion drawing. The study concludes that the sustainability of Batam Collection's business model is supported by strengths in a loyal niche customer segment, multi-layered value propositions, and cost efficiency from owning a private shophouse. However, this business is threatened by critical weaknesses in the form of dependence on a single import supplier, limited geographical reach, a cramped store layout, and the absence of digital assets. Therefore, it is recommended that the business owner immediately diversify suppliers to local preloved products, consistently optimize TikTok and WhatsApp Business channels, and improve the store's layout and service responsiveness to maintain competitiveness.*

**Keywords:** *Business Model Canvas, thrifting, strengths and weaknesses.*

**ANALISIS MODEL BISNIS USAHA THRIFTING DI ERA DIGITAL  
MENGUNAKAN MODEL BISNIS KANVAS PADA TOKO BATAM  
COLLECTION**

**Oleh**

**TEDDY JANUARSYAH**

**Skripsi**

**Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar  
SARJANA ILMU ADMINISTRASI BISNIS**

**Pada**

**Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2026**

Judul Skripsi

: **ANALISIS MODEL BISNIS USAHA  
THRIFTING DI ERA DIGITAL  
MENGUNAKAN MODEL BISNIS  
KANVAS PADA TOKO BATAM  
COLLECTION**

Nama Mahasiswa

: **Teddy Januarsyah**

Nomor Pokok Mahasiswa

: 1916051072

Jurusan

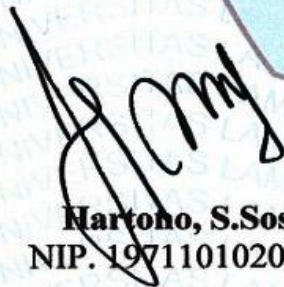
: Ilmu Administrasi Bisnis

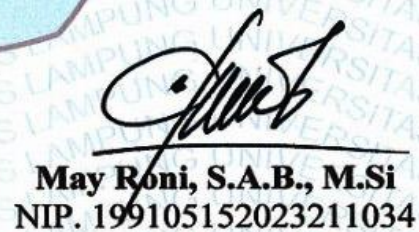
Fakultas

: Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



1. Komisi Pembimbing

  
**Hartono, S.Sos., M.A.**  
NIP. 197110102002121001

  
**May Roni, S.A.B., M.Si**  
NIP. 199105152023211034

2. Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis

  
**Dr. Ahmad Rifa'i, S.Sos., M.Si.**  
NIP. 197502042000121001

**MENGESAHKAN**

**1. Komisi Penguji**

**Ketua : Hartono, S.Sos., M.A.**

**Sekretaris : May Roni, S.A.B., M.Si.**

**Penguji Utama : Dr. Maulana Agung P, S. Sos., M. AB.**

**2. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Politik**



**Prof. Dr. Anna Gustina Zainal, S.Sos., M.Si.**  
**NIP. 197608212000032001**

**Tanggal Lulus Ujian Skripsi: 10 Juni 2026**

Three handwritten signatures in black ink are positioned to the right of the text. Each signature is placed above a horizontal dotted line, indicating the signatory's name.

## PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis saya, Skripsi ini, adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (Sarjana), baik di Universitas Lampung maupun perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan dari Komisi Pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah di tulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi.

Bandar Lampung, 08 Juni 2026  
Yang membuat pernyataan,



I eddy Januarsyah  
NPM 1916051072

## RIWAYAT HIDUP



Penulis bernama Teddy Januarsyah, lahir di Bandar Lampung pada tanggal 15 Januari 2001 dari Ayahanda Winanda dan Ibu Nasyurita. Penulis merupakan anak pertama dari dua bersaudara. Tempat tinggal penulis dari kecil hingga saat ini beralamat di Desa Fajar Baru. Penulis menempuh pendidikan formal dari TK hingga SMA di Al Kautsar Bandar Lampung. Pendidikan pertama penulis di TK Al Kautsar diselesaikan pada tahun 2007. Selanjutnya penulis melanjutkan pendidikan dasar di SD Al Kautsar dan lulus pada tahun 2013. Setelah itu penulis melanjutkan pendidikan menengah pertama di SMP Al Kautsar dan menyelesaikan pendidikan pada tahun 2016 dan langsung diterima lewat jalur undangan untuk lanjut di SMA Al Kautsar pada tahun 2016. Pendidikan menengah atas ditempuh di SMA Al Kautsar hingga lulus pada tahun 2019. Di SMA inilah penulis menyelesaikan ujian nasional dan tes utbk dengan nilai memuaskan, hasil tes utbk ini penulis pakai untuk masuk ke perankingan di Universitas Lampung. Pada tahun 2019, penulis diterima sebagai mahasiswa Program Studi Administrasi Bisnis, Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lampung.

Selama menempuh pendidikan di Universitas Lampung, penulis aktif dalam berbagai kegiatan akademik maupun nonakademik. Penulis tergabung dalam Forum Studi Pengembangan Islam (FSPI) Universitas Lampung sebagai wadah pengembangan keislaman, kepemimpinan, dan pengabdian kepada masyarakat. Selain aktif berorganisasi, penulis memiliki minat yang besar di bidang E-Sport dan pernah mengikuti berbagai kompetisi E-Sport baik di dalam maupun di luar kampus. Untuk mengembangkan kemampuan di bidang tersebut, penulis menyelesaikan program pelatihan RRQ Academy di tahun 2020 dan berhasil meraih beberapa penghargaan dalam berbagai turnamen yang diikuti. Penulis pernah mempunyai bisnis online pada 2020 sebagai selingan dalam melewati hari saat Covid. Selama menjadi mahasiswa penulis juga melaksanakan pengabdian diri bersama anggota kelompok pada kegiatan Kuliah Kerja Nyata (KKN) Di Kelurahan Adirejo, Kecamatan Jabung, Kabupaten Lampung Timur pada Juni 2022 selama 40 hari. Penulis juga berhasil menyelesaikan kegiatan Studi Independen Sekolah Ekspor Lacorre di akhir tahun 2023.

## MOTTO

"Orang yang cerdas adalah orang yang mengendalikan dirinya dan bekerja untuk kehidupan setelah kematian."

(HR. Tirmidzi)

“Sebaik-baik manusia adalah yang paling bermanfaat bagi manusia “

(HR. Ahmad)

“Kita adalah makhluk sosial, jika hari ini masih ada yang mengingatkan dan selama masih ada yang bersedia mengingatkan, kita tidak perlu menunggu tamparan untuk berubah.”

~Ade Setiawan~

“Selalu berbuat baik tanpa pamrih”

~Teddy Januarsyah~

## **PERSEMBAHAN**

Segala puji hanya milik Allah SWT, atas limpahan rahmat dan kemudahan-Nya  
Sehingga penulis dapat sampai di titik ini dan menyelesaikan skripsi dengan baik  
atas izin-Nya.

Karya ini kupersembahkan kepada:

Kedua orang tua tercinta,

Ibunda Nasyurita dan Ayahanda Winanda

Terima kasih telah mendidik dan membesarkan dengan segala doa yang tak henti  
mengiringi, serta memberikan kasih sayang, cinta, dan dukungan di dalam  
perjalananku.

Adikku tersayang,

Kevin Arrasyid

Terima kasih telah hadir sebagai bentuk kasih sayang dan menjadi tempat kembali  
dalam segala suasana.

Keluarga besar dan teman-temanku yang senantiasa kebersamai.

Dosen pembimbing, dosen penguji, serta seluruh dosen yang telah berjasa atas  
ilmu, arahan, dan kesabaran dalam membentuk pribadi penulis dan sebagai bekal  
kehidupan yang bermanfaat.

Rekan-rekan mahasiswa jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial  
dan Ilmu Politik.

Serta almamater tercinta Universitas Lampung.

## SANWANCANA

Alhamdulillah robbil ‘alamin, puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas rahmat dan hidayah-Nya, penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Analisis Model Bisnis Usaha Thrifting di Era Digital menggunakan Model Bisnis Kanvas Pada Toko Batam Collection”. Adapun penulisan skripsi ini adalah salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung. Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada

1. Ibu Prof. Dr. Anna Gustina Zainal, S.Sos., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
2. Bapak Prof. Dr. Noverman Duadji, M.Si., selaku Wakil Dekan Bidang Akademik dan Kerja Sama Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
3. Bapak Dr. Arif Sugiono, S.Sos., M.Si., selaku Wakil Dekan Bidang Keuangan dan Umum Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
4. Bapak Dr. Robi Cahyadi Kurniawan, S.IP., M.A., selaku Wakil Dekan Bidang Kemahasiswaan dan Alumni Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
5. Bapak Dr. Ahmad Rifa’i, S.Sos., M.Si., selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
6. Bapak Prasetya Nugeraha, S.A.B., M.Si., selaku Sekretaris Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis.
7. Bapak Hartono, S.Sos., M.A., selaku Dosen Pembimbing Utama yang telah bersedia meluangkan waktunya, membimbing penulis dengan sabar,

memberikan banyak masukan, arahan waktu dan motivasi dalam proses penyelesaian skripsi ini oleh penulis serta memberikan pemahaman lebih rinci dan mendalam tentang teori-teori yang dibutuhkan penulis selama proses penyelesaian skripsi ini. Semoga senantiasa berada di lindungan Allah SWT, diberikan umur yang panjang dan sehat selalu serta semua kebaikan yang telah diberikan kepada penulis selama melakukan proses bimbingan skripsi dibalas oleh Allah SWT.

8. Bapak May Roni, S.A.B., M.Si., selaku Dosen Pembimbing Kedua yang telah bersedia meluangkan waktu di tengah kesibukannya untuk memberikan segala bentuk arahan, kritik, saran dan masukan yang positif kepada penulis selama proses penyusunan skripsi. Semoga Allah membalas kebaikan Ibu dan senantiasa diberikan kesehatan serta kebahagiaan di dalam kehidupan Ibu.
9. Bapak Dr. Maulana Agung P, S. Sos., M. AB., selaku Dosen Penguji yang telah bersedia meluangkan waktu untuk memberikan kritik, saran, dan masukan yang baik dalam penyempurnaan skripsi ini.
10. Bapak dan Ibu Dosen Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis, Universitas Lampung atas bimbingan, nasihat, dan ilmu yang telah diberikan kepada penulis selama masa perkuliahan. Semoga ilmu yang diberikan kelak menjadi amal jariah.
11. Bapak dan Ibu Staf Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis, terkhusus Mas Bambang yang telah banyak membantu peneliti dalam urusan ke-akademik-an baik urusan kuliah maupun urusan perskripsian. Terimakasih lagi atas bantuannya mulai dari saya menjadi mahasiswa baru hingga menjadi mahasiswa akhir.
12. Kedua orang tuaku tercinta Ayah Winanda dan Mami Nasyurita, terima kasih yang tak terhingga atas segala jerih payah, pengorbanan, dan keringat yang tcurahkan demi mengantarkanku hingga mencapai jenjang sarjana. Terima kasih untuk mami tercinta atas kepercayaan yang diberikan untuk menjalani setiap tujuan hidupku, serta atas cinta dan kehangatan yang selalu hadir dalam keluarga. Dukungan dan motivasi menjadi kekuatan besar dalam menyelesaikan skripsi ini. Semoga Allah

SWT senantiasa melimpahkan rahmat, melindungi, dan menyayangi kalian di dunia maupun di akhirat. Terkhusus Ayahku, terimakasih sekali lagi ayah semoga dilapangkan kuburnya dan dilipat gandakan amalannya. Anakmu senantiasa berdoa hingga akhir waktu kelak.

13. Adikku, Kevin Arrasyid. Terima kasih karena sudah memberikan semangat dan kasih sayang. Semoga kelak abangmu ini dapat membalasnya dan bisa membahagiakanmu.
14. Terima kasih kepada rekan-rekan mahasiswa Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis yang telah membantu penulis selama proses perkuliahan.
15. Terima kasih kepada diri sendiri, Teddy Januarsyah, dengan ketekunan dan keberanian, kamu telah menaklukkan setiap rintangan di jalan menuju penyelesaian skripsi ini. Terima kasih atas semangatmu yang tak pernah padam dan kegigihanmu dalam mencapai tujuan. dengan bangga, aku melihat betapa jauhnya kamu telah berkembang. Semoga skripsi ini menjadi simbol dari kekuatanmu, mengingatkanmu bahwa kamu mampu meraih apa pun yang kau impikan.
16. Keluarga besar Squad SA7 dan Quim, terima kasih telah menjadi bagian keluarga dan sudah menemani hari demi hari, tahun demi tahun penulis dan pada akhirnya bisa membantu dalam menyusun skripsi. Semoga sukses serta dapat meraih cita-cita kita semua.
17. Terima kasih kepada seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah menjadi bagian dari proses hingga dititik ini dan terima kasih telah membantu penulis dalam penyelesaian skripsi dan menyelesaikan perkuliahan ini.
18. Untukmu, bertahun-tahun dari sekarang. Terimakasih karena sudah menerimaku apa adanya. Jika nanti kamu bertanya-tanya mengapa aku memilih berjalan sendiri selama ini karena sebuah prinsip yang kupegang. Pantang membawa putri seseorang ke dalam kehidupanku, jika untuk menopang diri sendiri pun aku belum mampu. Aku bukan takut untuk memulai. Aku hanya menolak meminta seseorang duduk bersamaku di meja yang belum sanggup kusiapkan. Dariku, bertahun-tahun yang lalu.

19. Untuk Batam Collection, terima kasih sudah memberikan mendukung dalam pengerjaan skripsi ini, dan juga membantu dalam pengumpulan data penelitian.

Penulis menyadari skripsi ini masih belum sempurna, namun penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi para pembaca.

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>i</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>iii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>iv</b>
<b>I. PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	7
1.3 Tujuan Penelitian .....	7
1.4 Manfaat Penelitian .....	7
1.5 Ruang Lingkup Penelitian.....	8
<b>II. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>9</b>
2.1 Model Bisnis .....	9
2.2 Inovasi Model Bisnis .....	10
2.3 Digitalisasi pada UMKM .....	13
2.4 <i>Business Model Canvas</i> .....	15
2.5 Elemen-Elemen <i>Business Model Canvas</i> .....	17
2.6 Penelitian Terdahulu .....	27
2.7 Kerangka Berpikir.....	30
<b>III. METODE PENELITIAN</b> .....	<b>32</b>
3.1 Jenis Penelitian.....	32
3.2 Subjek Penelitian.....	32
3.3 Lokasi & Waktu Penelitian .....	34
3.4 Fokus Penelitian .....	34
3.5 Jenis Data .....	34
3.5.1 Data Primer.....	34
3.5.2 Data Sekunder .....	34
3.6 Teknik Pengumpulan Data.....	35
3.6.1 <i>Interview</i> (Wawancara).....	35
3.6.2 Observasi .....	36
3.6.3 Dokumentasi.....	36

3.7	Teknik Keabsahan Data .....	36
3.8	Teknik Analisis Data.....	37
<b>IV.</b>	<b>HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>41</b>
4.1	Gambaran Umum Usaha .....	41
4.3.1	Sejarah Usaha .....	41
4.3.2	Visi dan Misi Usaha .....	41
4.3.3	Struktur Organisasi Usaha .....	42
4.3.4	Tempat dan Waktu Operasional Usaha .....	43
4.2	Informan Penelitian.....	43
4.3	Hasil Penelitian .....	45
4.3.1	Hasil Pengujian Validasi Data .....	45
4.3.2	Identifikasi Model Bisnis Batam Collection .....	62
4.3.3	Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan Model Bisnis .....	70
4.4	Pembahasan Penelitian.....	72
<b>V.</b>	<b>KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>84</b>
5.1	Kesimpulan .....	84
5.2	Saran.....	86
	<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>88</b>
	<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>93</b>

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Data Impor Pakaian Bekas .....	4
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	27
Tabel 3.1 Daftar Informan Kunci .....	35
Tabel 3.2 Daftar Tempat Observasi .....	36
Tabel 4.1 Informan Penelitian .....	44
Tabel 4.2 Triangulasi Sumber Data Dimensi Feasibility .....	46
Tabel 4.3 Triangulasi Sumber Data Dimensi Desirability .....	50
Tabel 4.4 Triangulasi Metode Data Dimensi <i>Viablity</i> .....	59

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1 Perilaku Konsumen Secondhand Apparel 2024.....	3
Gambar 2.1 Elemen-elemen Business Model Canvas .....	17
Gambar 2.2 Kerangka Berpikir .....	31
Gambar 3.1 Analisa Data Model Interaktif.....	38
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Batam Collection.....	42
Gambar 4.2 Business Model Canvas Batam Collection .....	62

# I. PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang

Perkembangan bisnis di era digital telah mengubah perilaku konsumen dan bagaimana bisnis beroperasi yang semakin dipengaruhi oleh kemajuan teknologi informasi. Meningkatnya penggunaan barang dan jasa digital, yang seringkali menggantikan barang fisik dan jasa non digital menjadi penyebab dari perubahan ini. Barang dan jasa digital dianggap sebagai fondasi penting dalam ekonomi digital. Overby & Audestad (2018) mendefinisikan ekonomi digital adalah ekonomi yang didasarkan pada teknologi informasi dan komunikasi. Hal ini mencakup internet, smartphone, jaringan seluler dan nirkabel, jaringan optik, aplikasi, dan mata uang kripto. Digitalisasi tidak hanya mengubah cara transaksi dilakukan, tetapi juga menciptakan fondasi baru pertumbuhan sektor ekonomi yang adaptif terhadap perubahan preferensi konsumen.

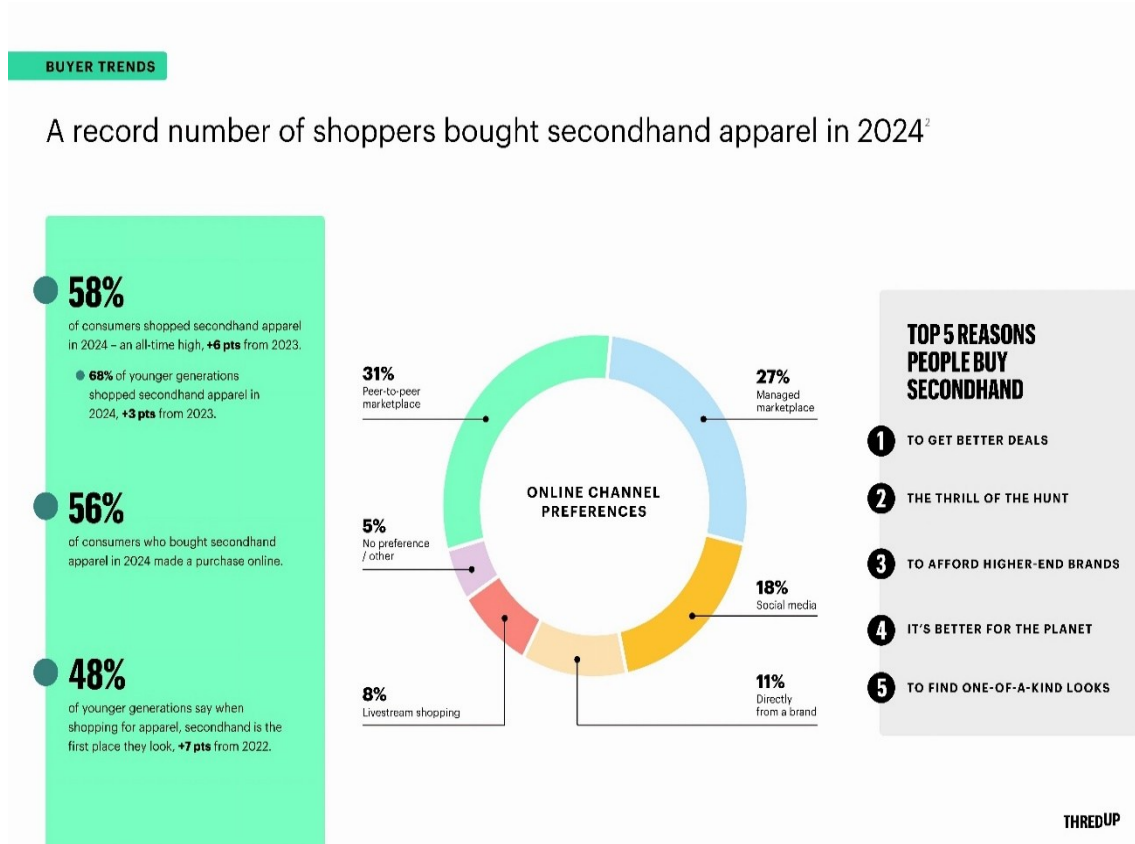
Salah satu sektor yang mengalami peningkatan laju pertumbuhan yang signifikan di tengah gelombang digitalisasi ini adalah pasar pakaian bekas atau *thrifting*. Menurut Boston Consulting Group, pasar pakaian bekas adalah sektor yang sedang berkembang dan saat ini bernilai sekitar tiga puluh hingga empat puluh miliar dolar (Deslandes, dalam Binte Mahbub et al., 2024). Efek dari pandemi dan tren media sosial telah mempercepat pertumbuhan pasar barang bekas selama beberapa tahun terakhir. Pertumbuhan yang belum pernah terjadi sebelumnya, ditambah dengan minat baru di kalangan anak muda membuat pasar barang bekas jauh lebih menguntungkan.

Perilaku konsumen dalam industri fashion global telah mengalami perubahan menuju model bisnis berkelanjutan, dengan *thrifting* atau belanja pakaian bekas menjadi tren utama. Berdasarkan *ThredUp Resale Report 2025*, pasar pakaian

bekas secara global tumbuh sebesar 15% pada tahun 2024, dan sudah menyumbang sekitar 9% dari total belanja pakaian secara global. Pertumbuhan ini diperkirakan akan terus berlanjut hingga tahun 2029 dengan laju pertumbuhan 2,7 kali lebih cepat dibandingkan pasar pakaian global secara keseluruhan.

Di Amerika Serikat sendiri, pasar pakaian bekas tumbuh sebesar 14% pada tahun 2024, yang merupakan laju pertumbuhan tahunan terkuat sejak 2021. Pertumbuhan ini 5 kali lebih cepat dibandingkan pasar pakaian ritel biasa. Selain itu, penjualan secara daring mendominasi dengan menyumbang 88% dari seluruh belanja *resale*, dan diproyeksikan tumbuh lebih cepat dibandingkan sektor retail pakaian biasa hingga tahun 2029. Laporan ini menunjukkan bahwa pasar pakaian bekas tidak lagi dipandang sebagai pasar kecil. Pertumbuhannya yang lebih cepat dari pasar pakaian baru menjadi bukti bahwa minat konsumen terhadap pakaian bekas terus meningkat dan memiliki potensi jangka panjang (ThredUp, 2025).

Digitalisasi menjadi kunci utama dalam menghubungkan pasokan barang bekas dengan konsumen modern. Laporan ThredUp mencatat bahwa 56% pembelian pakaian bekas dilakukan secara *online*, menunjukkan peran digitalisasi sebagai kunci utama dalam pertumbuhan sektor ini. Pilihan kanal daring pun beragam, dengan 31% memilih *peer-to-peer marketplace*, 27% *managed marketplace*, dan 18% melalui media sosial. Selain itu 48% generasi muda kini menjadikan *thrifting* sebagai pilihan utama mereka saat berbelanja pakaian. Alasan utama konsumen dalam memilih produk *secondhand* adalah untuk mendapatkan harga lebih murah, sensasi dari berburu barang unik, mendapat akses untuk merek-merek kelas atas dan premium, bermanfaat bagi lingkungan, dan bisa menemukan gaya yang unik. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa untuk bertahan dan berkembang, pelaku usaha pakaian bekas harus mampu memahami kekuatan dan kelemahan model bisnis mereka, terutama dalam mengintegrasikan elemen-elemen bisnis tradisional dengan peluang di era digital.



Gambar 1.1 Perilaku Konsumen Secondhand Apparel 2024

Sumber: *ThredUp Resale Report (2025)*

Gambar 1.1 menampilkan laporan yang dibuat oleh *ThredUp* dan *GlobalData* yang berdasarkan survei terhadap 3.034 orang dewasa di Amerika Serikat dan 50 perusahaan ritel fashion besar pada awal 2025. Hasilnya menunjukkan bahwa 58% konsumen di Amerika Serikat membeli pakaian bekas sepanjang tahun 2024. Angka tertinggi sejauh ini, naik 6 poin dari tahun sebelumnya. Dari jumlah tersebut, 68% berasal dari kelompok usia 18–44 tahun, menandakan bahwa generasi muda menjadi pendorong utama pasar pakaian bekas. Pergeseran perilaku ini mencerminkan perubahan besar di industri fashion, di mana konsep ekonomi sirkular semakin diterima. Anak muda kini memilih *thrifting* bukan hanya karena harga yang terjangkau, tetapi juga karena kesadaran terhadap gaya hidup berkelanjutan. Selain itu, digitalisasi membuat aktivitas *thrifting* lebih mudah dan luas melalui platform daring seperti *marketplace* dan media sosial.

Fenomena *thrifting* meluas hampir keseluruhan belahan dunia, termasuk Indonesia. Dengan memanfaatkan pakaian bekas yang masih layak pakai, *thrifting* mendukung prinsip keberlanjutan yang sejalan dengan kesadaran ekologis dan ekonomi masyarakat. Selain menyediakan akses terhadap pakaian berkualitas dengan harga terjangkau, praktik ini juga mendorong pola konsumsi yang lebih bijak (Nabila Afdhalia & Fathurohman SW, 2025). Penelitian ini mencatat bahwa praktik ini bukan hanya mencerminkan perubahan gaya hidup menuju konsumsi yang hemat tetapi juga sejalan dengan prinsip *sustainable fashion* yaitu dengan berupaya mengurangi limbah tekstil.

Aktivitas *thrifting* di Indonesia juga tidak terlepas dari perhatian pemerintah. Sebagaimana diatur dalam Permendag Nomor 40 Tahun 2022 Tentang Perubahan Atas Permendag Nomor 18 Tahun 2021 Tentang Barang Dilarang Ekspor dan Barang Dilarang Impor menyebutkan salah satu barang yang dilarang impor adalah Pakaian Bekas dan barang bekas lainnya (Ulfiana et al., 2024). Pemerintah Indonesia secara resmi melarang impor pakaian bekas, namun regulasi ini belum mampu membendung tingginya permintaan pasar domestik. Data dari Badan Pusat Statistik (BPS) menunjukkan fluktuasi dalam periode 2021–2025. Pada tahun 2023, nilai impor pakaian bekas mengalami penurunan signifikan sebesar 89,07% dibandingkan tahun 2022 yang mencapai USD 272.146 dengan volume 26,22 ton. Namun pada tahun-tahun berikutnya terjadi peningkatan kembali, di mana pada tahun 2024 nilai impor mencapai USD 1.500.283 dengan volume 3.865,40 ton dan meningkat lagi pada tahun 2025 menjadi USD 1.972.852 dengan volume 1.840,60 ton. Lonjakan nilai yang melampaui angka satu juta dolar ini membuktikan bahwa pakaian impor bekas telah bertransformasi menjadi komoditas ekonomi dengan permintaan tinggi yang sulit dibendung.

Tabel 1.1 Data Impor Pakaian Bekas

Tahun	Berat (ton)	Nilai Impor (USD)
2021	7,94	44.136
2022	26,22	272.146
2023	12,86	29.759
2024	3.865,40	1.500.283
2025	1.840,64	1.972.852

Sumber: bps.go.id, (2025)

Kehadiran toko barang bekas *online* di berbagai platform digital dan media sosial semakin menunjukkan popularitas *thrifting* dan mengubah persepsi masyarakat terhadap barang *thrift*. Instagram adalah salah satu contoh media sosial yang sering digunakan sebagai media pemasaran barang *thrift*, hal ini terlihat dari banyaknya jumlah tagar postingan mengenai aktivitas *thrifting* di platform tersebut. Pada Mei 2025, tagar *#thrift* mencapai 19,5 juta postingan, disusul tagar *#thriftshop* dengan 10,9 juta postingan. Ada juga *#thrifting* yang mencapai 14 juta postingan dan 5,3 juta postingan bertagar *#thriftmurah* (Instagram, diakses oleh peneliti pada 15 Mei 2025).

Usaha *thrifting* atau penjualan pakaian bekas yang masih layak pakai memang mengalami perkembangan, tidak hanya karena masalah ekonomi, tetapi juga karena pertimbangan gaya hidup. Model pakaian yang sedang tren menjadi acuan para *owner thrifting* untuk menjadi referensi menjual pakaian tren versi *thrifting*, begitu pula sebaliknya. Selain itu teman sebaya juga dapat menjadi perantara eksistensinya budaya *thrifting* dengan mengikuti teman untuk melakukan *thrifting*, individu mendapatkan pengakuan dalam kelompok teman sebaya. Pakaian *thrifting* memiliki nilai dan makna tersendiri bagi pengguna sesuai dengan karakter yang dimainkan dalam kehidupan sehari-hari (Fitriani & Lindawarti, 2024). Bisnis pakaian bekas juga memiliki potensi besar sebagai alternatif sirkular dalam mendukung ekonomi hijau, dengan memanfaatkan kembali produk tekstil yang masih memiliki nilai guna. *Thrifting* menjadi satu cara untuk mengurangi sampah tekstil, dengan membeli pakaian bekas setidaknya dapat membantu dalam mengurangi limbah tekstil dan dapat menghemat pengeluaran untuk gaya fashion mereka.

Di Bandar Lampung dan sekitarnya, tren *thrifting* terus mengalami pertumbuhan sebagai alternatif belanja pakaian yang murah namun tetap berkualitas. Berdasarkan laporan Radar TV (2025), *thrifting* kini menjadi pilihan masyarakat terutama di kalangan anak muda yang mencari pakaian unik dan ramah lingkungan. Toko-toko *thrift* memenuhi di berbagai titik strategis seperti kawasan PKOR Way Halim dan Bambu Kuning Trade Center, menawarkan berbagai jenis pakaian dari atasan, celana, hingga jaket. Menurut Radar Lampung (2025),

beberapa spot seperti Lidya Thriftshop di Way Kandis bahkan menyediakan pakaian *branded* dengan harga mulai dari Rp10.000, menjadikannya pilihan yang terjangkau dan menarik bagi banyak kalangan. Keberadaan toko-toko *thrift* tersebut menunjukkan bahwa *thrifting* sudah menjadi bagian dari aktivitas bisnis lokal yang semakin berkembang bahkan diluar area kota Bandar Lampung. Batam Collection merupakan sebuah usaha *thrifting* yang masih beroperasi di Lampung Selatan dan menjalankan aktivitas bisnisnya di tengah perkembangan industri fashion bekas yang semakin dinamis. Fenomena ini menandakan bahwa bisnis *thrift* tidak hanya menjadi tren nasional, tetapi juga telah berkembang menjadi usaha yang semakin kompetitif di tingkat lokal.

Berdasarkan fenomena yang terjadi pada usaha *thrifting*, peneliti tertarik untuk meneliti model bisnis yang diterapkan oleh Batam Collection menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* (BMC). Faktor yang mendasari pemilihan Batam Collection sebagai lokasi penelitian adalah tingginya tingkat aksesibilitas data yang didukung oleh hubungan kedekatan personal (*rapport*) antara peneliti dengan informan kunci (*key informant*) di dalam usaha tersebut. Dalam penelitian kualitatif, kedekatan ini bukan merupakan sebuah bias, melainkan sebuah instrumen strategis. Hambatan terbesar dalam meneliti model bisnis UMKM biasanya adalah sikap tertutup dari pemilik usaha terkait rahasia operasional, kelemahan internal, hingga struktur biaya.

Pendekatan yang dapat digunakan untuk memetakan dan menganalisis model bisnis secara sistematis adalah dengan kerangka *Business Model Canvas* (BMC) yang dikembangkan dalam buku *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers* (Osterwalder & Pigneur, 2010). *Business Model Canvas* (BMC) membantu pemilik usaha merancang dan menjalankan strategi bisnis melalui struktur visual yang mengidentifikasi seluruh proses bisnis, sehingga memudahkan pemetaan area-area kritis yang perlu diperhatikan (Maulana et al., 2025). Melalui pendekatan ini, pelaku usaha maupun peneliti dapat mengidentifikasi letak kekuatan dan kelemahan dari sebuah model bisnis.

Penelitian ini dilakukan untuk memperoleh gambaran yang lebih jelas mengenai

bagaimana Batam Collection menciptakan, menyampaikan, dan memperoleh nilai melalui sembilan elemen Business Model Canvas. Harapannya, hasil penelitian ini dapat memberikan informasi mengenai kekuatan dan kelemahan model bisnis yang saat ini diterapkan sehingga dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pemilik usaha dalam mengembangkan bisnisnya di masa mendatang. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi akademis berupa pemahaman mengenai penerapan Business Model Canvas pada usaha *thrifting* serta menjadi referensi bagi penelitian sejenis pada sektor usaha pakaian bekas. Tujuannya sama sekali bukan untuk mendukung perkembangan bisnis yang dilarang, melainkan murni untuk menilai dan melihat langsung seberapa besar potensi pasar *thrifting* untuk tetap bertahan dan menjanjikan di kalangan masyarakat. Berdasarkan alasan tersebut, peneliti tertarik untuk menyusun penelitian dengan judul **“ANALISIS MODEL BISNIS USAHA THRIFTING DI ERA DIGITAL MENGGUNAKAN MODEL BISNIS KANVAS PADA TOKO BATAM COLLECTION”**

## **1.2 Rumusan Masalah**

1. Bagaimana kekuatan dan kelemahan berdasarkan *Business Model Canvas* pada usaha Batam Collection?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

1. Mengetahui kekuatan dan kelemahan berdasarkan *Business Model Canvas* pada usaha Batam Collection

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Berdasarkan tujuan penelitian di atas, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat atau kegunaan, adapun manfaat yang didapat dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagi Mahasiswa

Mahasiswa dapat menerapkan ilmu yang telah diperoleh selama proses

perkuliahan. Selain itu, penelitian ini juga menambah wawasan dan pemahaman mahasiswa terkait dunia bisnis, khususnya dalam sektor bisnis *thrifting*.

## 2. Bagi Perusahaan (Pengelola Bisnis)

Pihak perusahaan atau pengelola bisnis dapat menggunakan hasil penelitian ini sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan strategi pengembangan bisnis yang akan diterapkan kedepannya. Informasi yang diperoleh diharapkan dapat membantu pengelola usaha dalam mengambil keputusan yang lebih efektif dan tepat sasaran.

## 3. Bagi Jurusan

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur akademik yang dimiliki oleh jurusan, serta menjadi referensi bagi mahasiswa lain yang ingin melakukan penelitian lanjutan dengan topik yang serupa.

## 4. Bagi Universitas

Sebagai laporan untuk menambah referensi ilmiah di lingkungan universitas, serta memperkuat peran perguruan tinggi sebagai lembaga pendidikan yang berorientasi pada pengembangan ilmu pengetahuan dan penelitian ilmiah.

### **1.5 Ruang Lingkup Penelitian**

Untuk menghindari perluasan pembahasan yang terlalu luas dan agar penelitian ini tetap fokus serta terarah, maka penulis membatasi ruang lingkup penelitian sebagai berikut:

1. Penelitian dilakukan di Batam Collection yang berfokus pada strategi pengembangan bisnis.
2. Penelitian berdasarkan wawancara langsung dengan pemilik Batam Collection.
3. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Model Bisnis

Model bisnis telah menjadi konsep utama dalam memahami bagaimana organisasi menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai. Secara umum ada banyak kerangka konseptual tentang sebuah model bisnis. Pada buku *Business Model Generation* (Osterwalder & Pigneur, 2010) memperkenalkan *Business Model Canvas* yang terdiri dari sembilan blok bangunan: *customer segments*, *value propositions*, *channels*, *customer relationships*, *revenue streams*, *key resources*, *key activities*, *key partnerships*, dan *cost structure*. Pendekatan ini memberikan kerangka sistematis dan visual untuk merancang dan mengevaluasi model bisnis secara menyeluruh. Osterwalder dan Pigneur menjelaskan model bisnis merupakan alat konseptual yang berisi satu set elemen beserta hubungannya yang mengapresiasi logika bisnis dari perusahaan tertentu. Wirtz (2011) memberikan gambaran sistematis tentang konsep model bisnis dan mengusulkan model bisnis terintegrasi yang terdiri dari sembilan model parsial dan dibagi menjadi tiga komponen utama: strategis, pelanggan dan pasar, dan penciptaan nilai. Komponen strategis terdiri dari tiga model yang berkaitan dengan strategi, sumber daya, dan jaringan. Komponen pelanggan dan pasar terdiri dari model pelanggan, model penawaran pasar dan model pendapatan. Komponen penciptaan nilai mencakup produksi barang dan jasa, model pengadaan dan model keuangan (Lewandowski, 2016).

Pada tingkat yang sangat umum dan intuitif, model bisnis adalah deskripsi sebuah organisasi dan bagaimana organisasi tersebut berfungsi dalam mencapai tujuannya (misalnya profitabilitas, pertumbuhan, dan dampak sosial) (Massa et al., 2017). Secara sederhana model bisnis mendefinisikan target pelanggannya, produk yang ditawarkan, proses produksinya, dan keuntungannya. Kerangka kerja ‘siapa-apa-

bagaimana-mengapa' adalah cara yang berguna untuk memahami model bisnis, dengan dua aspek pertama (siapa dan apa) mencakup faktor eksternal dan dua aspek berikutnya (bagaimana dan mengapa) mencakup faktor internal (Frankenberger et al., 2015). Meskipun definisi dari model bisnis itu bervariasi, kebanyakan orang setuju bahwa model ini menggambarkan cara sebuah perusahaan menciptakan dan menangkap nilai. Fitur-fitur model tersebut mendefinisikan proposisi nilai pelanggan dan mekanisme penetapan harga, serta menunjukkan bagaimana perusahaan akan mengatur dirinya sendiri, mitra siapa yang akan diajak bekerja sama untuk menciptakan nilai, dan bagaimana rantai pasokannya akan diorganisasikan. Pada dasarnya, model bisnis adalah sistem di mana berbagai fitur saling berinteraksi, seringkali dengan cara yang kompleks, untuk menentukan kesuksesan perusahaan (Stelios et al., 2016).

Florian Lüdeke-Freund et al. (2022) juga menegaskan bahwa meskipun terdapat berbagai perbedaan mengenai cara mendefinisikan model bisnis, apa saja komponennya, bagaimana model bisnis dapat direpresentasikan dengan baik, apakah model bisnis dapat dievaluasi, dan sebagainya. Terdapat sebuah kesepakatan pada tingkat yang sangat umum yaitu model bisnis menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan menjalankan bisnisnya. Atau, seperti yang dikatakan oleh ahli teori organisasi David Teece, model bisnis menggambarkan desain atau arsitektur tentang mekanisme penciptaan, penyampaian, dan penangkapan nilai yang digunakan oleh perusahaan.

## **2.2 Inovasi Model Bisnis**

Definisi dari inovasi menurut Fred Gault (2018), Inovasi adalah penerapan produk dan proses yang baru atau yang berubah secara signifikan. Produk tersebut adalah sebuah barang atau jasa. Sementara proses mencakup kegiatan produksi, pengiriman, organisasi, dan pemasaran. Produk baru atau yang berubah secara signifikan diterapkan saat produk tersebut tersedia bagi pengguna potensial. Proses baru atau yang berubah secara signifikan diterapkan saat produk tersebut dipraktikkan dalam pengoperasian unit kelembagaan, termasuk penyediaan produk bagi pengguna potensial.

Sementara inovasi pada model bisnis mendefinisikan ulang kombinasi produk dan layanan menjadi penawaran, cara pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya mengakses dan menggunakan penawaran tersebut, serta cara perusahaan menghasilkan pendapatan dari aktivitas tersebut. Meskipun inovasi dalam produk, layanan, dan proses tentu penting, hal ini tidak melibatkan inovasi terhadap logika bagaimana perusahaan menciptakan nilai. Inovasi model bisnis memiliki potensi ini. Hal ini sering disebut sebagai sebuah dimensi baru inovasi, yang berbeda namun saling melengkapi dengan dimensi inovasi yang lebih umum (Lüdeke-Freund et al., 2022).

Menurut Osterwalder & Pigneur (2010) Inovasi model bisnis adalah tentang menciptakan mekanisme baru untuk menghasilkan nilai dan pendapatan. Inovasi model bisnis berfokus pada menantang ide-ide yang sudah ada untuk merancang model baru yang memenuhi kebutuhan pelanggan yang baru, tersembunyi, atau belum terpenuhi. Inovasi model bisnis bukanlah tentang melihat ke belakang, karena masa lalu tidak memberikan banyak wawasan tentang model bisnis di masa depan. Ini juga bukan tentang melihat ke pesaing, karena inovasi model bisnis bukan tentang meniru atau membandingkan. Ide untuk inovasi model bisnis dapat datang dari mana saja, dan masing-masing dari sembilan blok bangunan dapat menjadi titik awal untuk perubahan model bisnis yang besar. Selanjutnya, Osterwalder & Pigneur membedakan jenis inovasi bisnis tersebut menjadi lima poin yang diuraikan sebagai berikut:

- 1) **Berdasarkan pada Sumber Daya (Resource Driven)**, yaitu inovasi yang berdasarkan pada infrastruktur atau kemitraan yang ada di suatu organisasi maupun perusahaan untuk memperluas atau mengubah model bisnisnya. Inovasi ini mengacu pada sumber daya apa yang dimiliki saat ini. Contoh: Amazon Web Services dikembangkan sebagai layanan untuk menyediakan kapasitas server dan penyimpanan data bagi perusahaan eksternal, dengan memanfaatkan infrastruktur Amazon.com yang ada.
- 2) **Berdasarkan pada Penawaran (Offer Driven)**, yaitu inovasi yang berdasarkan pada penawaran dan menciptakan proposisi nilai baru yang memengaruhi blok penyusun model bisnis lainnya. Contoh: Ketika Cemex,

produsen semen Meksiko, berkomitmen untuk mengirimkan semen cor ke lokasi proyek dalam waktu empat jam setelah pemesanan, bukan 48 jam seperti standar saat itu, perusahaan itu terpaksa mengubah model bisnisnya. Inovasi ini memainkan peran penting dalam membantu Cemex dari pemain regional Meksiko menjadi produsen semen terbesar kedua di dunia.

- 3) **Berdasarkan pada Pelanggan (Customer Driven)**, yaitu inovasi yang berdasarkan pada pelanggan dengan didasarkan pada kebutuhan pelanggan, kemudahan akses, atau peningkatan kenyamanan. Inovasi ini mengacu pada pemberian kepada pelanggan apa yang mereka inginkan. Contoh: Perusahaan Spotify adalah sebuah perusahaan yang memanfaatkan data pengguna dan umpan balik dari pelanggan untuk menghasilkan rekomendasi musik yang dipersonalisasi, selain menawarkan berbagai fitur tambahan. Fitur-fitur ini meliputi kemampuan untuk berbagi playlist, terintegrasi dengan platform media sosial, dan mengakses musik secara offline.
- 4) **Berdasarkan pada Keuangan (Finance Driven)**, yaitu inovasi yang didorong berdasarkan aliran pendapatan baru, mekanisme penetapan harga, atau struktur biaya yang lebih rendah yang memengaruhi blok bangunan model bisnis lainnya. Inovasi ini berfokus pada harga dan memaksimalkan keuangan sebagai tujuan utama. Contoh: Ketika Xerox menciptakan Xerox 914 pada tahun 1958, yang merupakan salah satu mesin fotokopi kertas biasa pertama. Namun, harganya terlalu tinggi untuk pasar. Jadi Xerox merancang model bisnis baru. Mesin-mesin tersebut disewakan seharga \$95 per bulan, termasuk 2.000 salinan gratis, ditambah biaya lima sen per salinan tambahan. Pembelian mesin-mesin baru oleh klien mengakibatkan produksi ribuan salinan setiap bulannya.
- 5) **Berdasarkan pada Beberapa Pusat (Multiple Epicenter)**, yaitu inovasi yang didorong oleh beberapa pusat dapat memiliki dampak signifikan bagi beberapa blok lainnya. Contoh: Hilti, produsen global peralatan konstruksi profesional, telah beralih dari model penjualan langsung ke layanan penyewaan peralatan kepada pelanggan. Perubahan ini merupakan perubahan signifikan dalam proposisi nilai Hilti dan aliran pendapatannya, yang beralih

dari pendapatan produk sekali bayar menjadi pendapatan layanan berulang.

Kemudian Florian Lüdeke-Freund et al. (2022) menjelaskan inovasi model bisnis telah menarik perhatian karena dijanjikan memiliki dampak besar terhadap kinerja. Xerox, sebuah perusahaan yang mengembangkan model sewa revolusioner pada tahun 1959, menjadikannya salah satu perusahaan paling menguntungkan pada masanya. Inovasi model bisnis juga telah menarik perhatian karena bersifat disruptif, dengan mendefinisikan ulang industri secara keseluruhan atau melahirkan industri baru. Menurut Geissdoerfer et al. (2018) Business model innovation adalah proses konseptualisasi dan implementasi model bisnis baru. Ini mencakup pengembangan model bisnis yang sepenuhnya baru, diversifikasi ke model bisnis tambahan, akuisisi model bisnis baru, atau transformasi dari satu model bisnis ke model bisnis lainnya.

### **2.3 Digitalisasi pada UMKM**

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan komponen utama dalam struktur ekonomi Indonesia yang memegang peran strategis dalam penciptaan lapangan kerja dan penguatan ekonomi kerakyatan. Menurut Hastuti et al. (2020), UMKM didefinisikan sebagai unit usaha produktif milik individu atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria skala mikro hingga menengah berdasarkan jumlah aset dan omzet tahunan, sebagaimana diatur dalam Undang-Undang No. 20 Tahun 2008. Dalam praktiknya, UMKM mampu berperan dalam proses pemerataan dan meningkatkan pendapatan masyarakat, serta berperan penting dalam mewujudkan stabilitas nasional. Lebih lanjut Uni Eropa mendefinisikan UMKM (usaha mikro, kecil, dan menengah) sebagai sebuah usaha yang mempekerjakan kurang dari 250 orang dan memiliki omzet tahunan tidak lebih dari EUR 50 juta, dan/atau total neraca tahunan tidak lebih dari EUR 43 juta (Zhang, 2020).

Mengenai digitalisasi pada UMKM, para ahli meneliti topik ini dengan berbagai sudut pandang. Mazzarol (2015) menemukan bahwa, meskipun ada biaya dan resiko potensial, perusahaan dapat memanfaatkan teknologi digital yang akan

memberikan akses kepada UMKM ke lebih banyak peluang pasar. Namun, sebagian besar pemilik usaha kecil tidak memiliki waktu untuk berinvestasi dalam teknologi digital. Zhang (2020) mendefinisikan digitalisasi sebagai proses mengubah berbagai aspek bisnis melalui penggunaan teknologi digital, alat, dan platform. Digitalisasi telah menjadi pendorong utama dalam reorientasi bisnis UMKM menuju ekosistem yang lebih responsif dan kompetitif. Program-program seperti “UMKM Go Digital” dan pendampingan berbasis teknologi yang dicanangkan pemerintah menunjukkan bahwa digitalisasi dimaknai sebagai upaya strategis untuk memperluas akses pasar, meningkatkan efisiensi operasional, serta memperkuat interaksi pelanggan secara daring (Hastuti et al., 2020). Dalam implementasinya, digitalisasi UMKM mencakup penggunaan media sosial, *marketplace*, website usaha, hingga pemanfaatan fitur Customer Relationship Management (CRM) yang memungkinkan pelaku usaha untuk menjalin hubungan yang lebih dekat dan berkelanjutan dengan pelanggan.

Model bisnis digital adalah model bisnis yang diterapkan pada layanan digital. Dalam model bisnis digital, proposisi nilai dibentuk oleh barang atau jasa digital. Model ini bisa mengambil banyak bentuk, tergantung pada bagaimana sebuah organisasi menciptakan, mengirimkan, menangkap, dan menjaga nilainya. Game daring dari Blizzard, *World of Warcraft* (WoW), adalah contoh layanan digital yang menggunakan model bisnis berbasis langganan. Dalam model tersebut, sumber pendapatan utamanya adalah dengan langganan bulanan. Disini pemain (atau pelanggan) membayar biaya rutin (misalnya, bulanan atau tahunan) untuk mendapatkan akses ke layanan. Model ini bergantung pada efek jaringan, jika semakin banyak pemain yang bergabung maka semakin menarik dan berharga pula pengalaman bermain bagi pemain lainnya (Overby & Audestad, 2018). Mengingat dampak dari *World of Warcraft* (WoW) yang begitu sukses dan populer di industri game, menciptakan cara baru untuk menghasilkan uang di bidang video game daring.

## 2.4 *Business Model Canvas*

*Business Model Canvas* (BMC) merupakan salah satu teori dan alat manajerial paling populer dalam dua dekade terakhir. Teori ini berakar dari *Business Model Ontology* (BMO) lalu berkembang menjadi *Business Model Canvas* (BMC) yang kita kenal saat ini. Menurut Fritscher dan Pigneur (2015) perkembangan tersebut berlangsung melalui tiga fase penting. Pertama, antara tahun 2000 dan 2004, BMO dikembangkan dengan berfokus dalam mengidentifikasi apa yang disediakan untuk siapa, bagaimana hal itu diproduksi, dan berapa banyak keuntungan yang dihasilkan. Kedua, antara tahun 2004 dan 2008, model ini mulai digunakan untuk mengatasi masalah bisnis yang nyata, sehingga memudahkan pemahaman tentang penerapannya di berbagai sektor bisnis. Ketiga, antara tahun 2008 dan 2010, pengaruh pendekatan desain berpikir menginspirasi penyempurnaan visualisasi model menjadi kanvas satu halaman dengan tata letak simetris dan ikon grafis, yang kemudian mendapatkan pengakuan luas sebagai *Business Model Canvas*. Puncak popularisasi BMC terjadi melalui publikasi buku *Business Model Generation* oleh Osterwalder & Pigneur pada tahun 2010, Tahun 2010 menandai tonggak sejarah penting dalam perkembangan BMC, karena adopsi model ini menyebar ke seluruh dunia dan mencapai skala global.

Dalam buku tersebut, Osterwalder dan Pigneur (2010) menyusun sembilan elemen utama yang menyusun kerangka *Business Model Canvas* (BMC), yaitu: *Customer Segments*, *Value Propositions*, *Channels*, *Customer Relationships*, *Revenue Streams*, *Key Resources*, *Key Activities*, *Key Partnerships*, dan *Cost Structure*. Kesembilan blok ini dirancang untuk saling terkait dan mencerminkan sistem kerja internal organisasi, dari cara produk/layanan diciptakan, disampaikan kepada pelanggan, hingga nilai finansial yang diperoleh. Konsep BMC adalah untuk menyediakan alat visual yang sederhana, relevan dan mudah dipahami. Aini (2025) mengembangkan *Green Business Model Canvas* yang menggunakan konsep dasar dari BMC. *Green BMC* merupakan versi inovatif dari BMC yang dirancang untuk memungkinkan perusahaan menjangkau konsumen yang memiliki kesadaran lingkungan. Model ini menggunakan setiap blok BMC yang diperluas terhadap nilai-nilai keberlanjutan lingkungan seperti *green value*

*propositions, green channels, green resources, dan green partnerships*. Penelitian ini menunjukkan bahwa BMC bersifat sederhana dan bisa dipakai di berbagai sektor bisnis.

Pada buku *Testing Business Ideas, Business Model Canvas* (BMC) dikembangkan menjadi kerangka yang berfungsi untuk eksperimen bisnis berbasis risiko. Dalam pendekatan ini, sembilan blok dalam BMC diklasifikasikan menjadi tiga dimensi evaluasi strategis utama meliputi *Desirability, Feasibility, dan Viability*. Pendekatan ini memperkuat peran BMC bukan hanya sebagai alat deskriptif, melainkan juga sebagai instrumen untuk pengujian validitas dan mengurangi risiko dalam desain model bisnis (Bland & Osterwalder, 2020). Mengacu pada pengembangan dari Osterwalder dan Bland (2020), blok dalam *Business Model Canvas* diklasifikasikan ke dalam tiga dimensi utama:

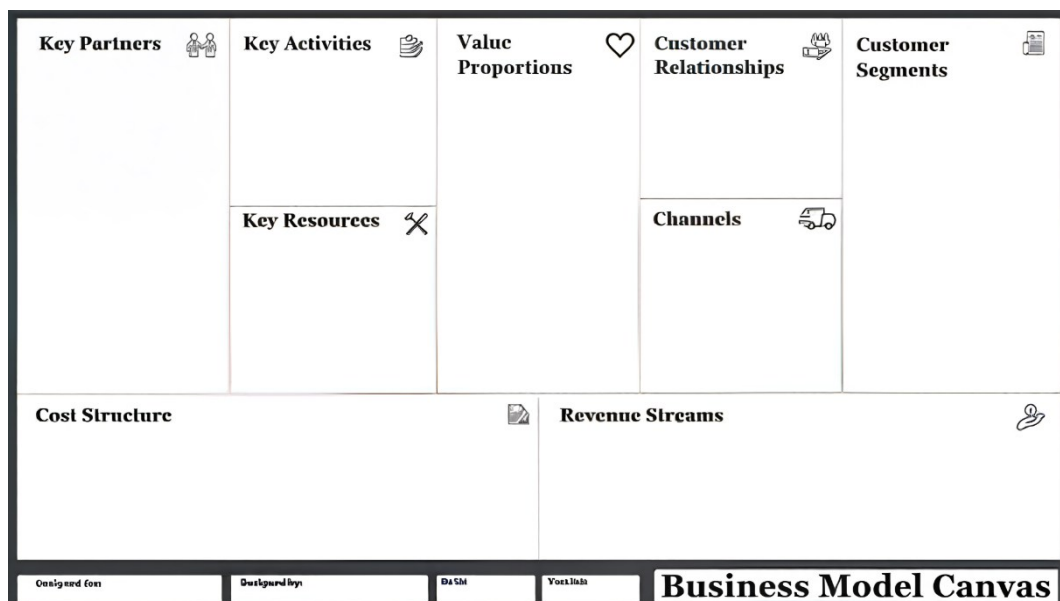
- a. ***Desirability***: meliputi *Customer Segments, Value Propositions, Channels, dan Customer Relationships*, yang menjawab pertanyaan apakah pelanggan benar-benar menginginkan solusi yang ditawarkan.
- b. ***Feasibility***: mencakup *Key Activities, Key Resources, dan Key Partnerships*, yang berfokus pada kemampuan organisasi untuk menciptakan dan menyampaikan nilai.
- c. ***Viability***: terdiri dari *Revenue Streams dan Cost Structure*, yang menentukan apakah model bisnis dapat berkelanjutan secara finansial.

Indrawan dkk. (2025) menjelaskan fleksibilitas BMC saat digunakan dalam organisasi sosial. Dalam studi yang membandingkan model bisnis organisasi food bank di Indonesia dan Malaysia, mereka menemukan bahwa BMC mampu memetakan struktur nilai dan sumber daya komunitas. Kerangka ini digunakan untuk mengidentifikasi pola hubungan dengan pemangku kepentingan, aliran logistik bantuan pangan, serta mekanisme pendanaan. Dalam penelitian Kittichotsatsawat et al. (2024) menerapkan BMC untuk mengukur keberlanjutan dalam rantai pasok kopi di Thailand. Studi ini menegaskan bahwa BMC membantu produsen kopi dan manajer rantai pasokan dalam pengembangan

proposisi nilai yang berorientasi pada pelanggan, dengan fokus pada perbedaan produk mereka (misalnya, kopi organik, perdagangan yang adil, kopi spesial). Pendekatan ini berpotensi menghasilkan posisi pasar yang lebih baik dan berakibat pada margin pendapatan yang lebih tinggi.

## 2.5 Elemen-Elemen *Business Model Canvas*

Dalam buku mereka yang berjudul *Business Model Generation*, Osterwalder dan Pigneur (2010) membuat kerangka model bisnis bernama *Business Model Canvas* yang digambarkan sebagai kanvas dan terdiri dari sembilan kotak yang saling berhubungan. *Business Model Canvas* (BMC) adalah kerangka kerja untuk menggambarkan sebuah model bisnis. Penerapan konsep ini dapat diterapkan pada semua jenis bisnis, termasuk bisnis digital. BMC didasarkan pada penggambaran sembilan elemen inti suatu perusahaan, beserta pemodelan hubungan yang terjalin diantara elemen-elemen tersebut (Overby & Audestad, 2018). Adapun 9 elemen blok pada *Business Model Canvas* adalah sebagai berikut menurut Osterwalder & Pigneur (2010):



Gambar 2.1 Elemen-elemen *Business Model Canvas*

Sumber: Osterwalder & Pigneur (2010)

a. *Customer Segments*

*Customer Segments* atau segmen pelanggan menggambarkan berbagai kelompok individu atau organisasi yang ingin dijangkau dan dilayani oleh suatu perusahaan. Pelanggan adalah inti dari setiap bisnis. Tanpa pelanggan yang menguntungkan, sebuah perusahaan tidak dapat bertahan. Untuk lebih memuaskan pelanggan, perusahaan harus memilih pasar mana yang ingin dilayani dan pasar mana yang ingin diabaikan. Oleh karena itu, penting untuk mengelompokkan pelanggan yang memiliki kebutuhan, perilaku, atau atribut serupa (Osterwalder & Pigneur, 2010). Menurut Osterwalder & Pigneur (2010), segmen pelanggan dapat dibedakan berdasarkan berbagai jenis, seperti:

- a) **Mass Market (Pasar Massal):** Model bisnis tidak membedakan antara segmen pelanggan yang berbeda. Proposisi nilai, saluran distribusi, dan hubungan pelanggan berfokus pada satu kelompok besar dengan kebutuhan yang serupa.
- b) **Niche Market (Pasar Ceruk):** Melayani segmen pelanggan yang spesifik dan terspesialisasi. Seluruh elemen model bisnis disesuaikan dengan kebutuhan pasar ceruk tersebut.
- c) **Segmented (Pasar Tersegmentasi):** Membedakan antara segmen pasar dengan kebutuhan dan masalah yang sedikit berbeda.
- d) **Diversified (Pasar Terdiversifikasi):** Melayani dua atau lebih segmen pelanggan yang tidak saling berhubungan dengan kebutuhan yang sangat berbeda.
- e) **Multi-sided Platforms (Platform Multi-Sisi):** Melayani dua atau lebih segmen pelanggan yang saling bergantung.

Segmentasi pelanggan adalah sebuah konsep yang telah terbukti memiliki sejumlah manfaat. Karena pada intinya, segmentasi mendorong organisasi untuk melakukan evaluasi terhadap posisi mereka saat ini dan tujuan yang

ingin mereka capai. Pendekatan ini mendorong organisasi untuk melakukan introspeksi dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan mereka dibandingkan dengan pesaing. Lebih lanjut, pendekatan ini juga mendorong mereka untuk mencari tahu apa yang dibutuhkan konsumen. Segmentasi pelanggan memberikan kesempatan untuk berpikir dengan cara baru, sehingga sehingga menghasilkan sebuah inovasi (Dolnicar et al., 2018).

**b. Value Proposition**

*Value Proposition* didefinisikan sebagai kumpulan produk dan layanan yang dirancang untuk memberikan nilai kepada segmen pelanggan tertentu. *Value Proposition* atau proposisi nilai adalah alasan mengapa pelanggan memilih satu perusahaan dibandingkan dengan perusahaan lain. Proposisi nilai memecahkan masalah pelanggan atau memenuhi kebutuhan mereka. Nilai yang ditawarkan dapat bersifat kuantitatif (misalnya, harga, kecepatan layanan) atau kualitatif (misalnya, desain, pengalaman pelanggan). Menurut Osterwalder & Pigneur (2010) nilai dapat diciptakan melalui berbagai elemen, seperti:

- a) **Newness (Kebaruan):** Memenuhi serangkaian kebutuhan yang sama sekali baru yang sebelumnya tidak dirasakan pelanggan.
- b) **Performance (Kinerja):** Meningkatkan kinerja produk atau layanan.
- c) **Customization (Kustomisasi):** Menyesuaikan produk dan layanan dengan kebutuhan spesifik pelanggan individu atau segmen.
- d) **Getting the Job Done:** Membantu pelanggan menyelesaikan pekerjaan tertentu.
- e) **Design (Desain):** Menawarkan nilai melalui desain yang superior.
- f) **Brand/Status (Merek/Status):** Nilai yang timbul dari penggunaan dan penampilan merek tertentu.

- g) **Price (Harga):** Menawarkan nilai serupa dengan harga lebih rendah untuk memuaskan segmen yang sensitif terhadap harga.
- h) **Cost Reduction (Pengurangan Biaya):** Membantu pelanggan mengurangi biaya.
- i) **Risk Reduction (Pengurangan Risiko):** Mengurangi risiko yang ditanggung pelanggan saat membeli produk atau layanan.
- j) **Accessibility (Aksesibilitas):** Menyediakan produk dan layanan kepada pelanggan yang sebelumnya tidak memiliki akses.
- k) **Convenience/Usability (Kenyamanan/Kegunaan):** Membuat sesuatu menjadi lebih nyaman atau lebih mudah digunakan.

Proposisi nilai merupakan fondasi utama dari BMC. Keuntungan dari proposisi nilai yang jelas adalah bisa mempertahankan fokus yang jelas pada aktivitas inti bisnis, menciptakan kepercayaan pelanggan terhadap produk, kemampuan untuk mengubah arah seiring perkembangan pasar dan penggantian proses serta produk yang baru, dan efektif dalam pemasaran yang berfokus pada kebutuhan dan kepuasan pengguna (Overby & Audestad, 2018).

### c. *Channels*

*Channels* berkaitan dengan cara perusahaan berkomunikasi dengan dan melibatkan segmen pelanggannya, dengan tujuan menyampaikan proposisi nilai. *Channels* atau Saluran adalah titik sentuh pelanggan yang memainkan peran penting dalam pengalaman pelanggan. Menurut Osterwalder & Pigneur (2010) ada beberapa fungsi dari *Channels* antara lain:

- a) Menyadarkan pelanggan terhadap produk.
- b) Membantu mengevaluasi proposisi nilai.
- c) Memfasilitasi pembelian.

- d) Menyampaikan produk atau jasa.
- e) Menyediakan layanan purna jual.

Saluran memiliki lima fase yang berbeda:

- 1) **Awareness (Kesadaran):** Meningkatkan kesadaran pelanggan tentang produk dan layanan perusahaan.
- 2) **Evaluation (Evaluasi):** Membantu pelanggan mengevaluasi proposisi nilai perusahaan.
- 3) **Purchase (Pembelian):** Memungkinkan pelanggan untuk membeli produk dan layanan tertentu.
- 4) **Delivery (Pengiriman):** Menyampaikan proposisi nilai kepada pelanggan.
- 5) **After Sales (Purna Jual):** Memberikan dukungan pelanggan setelah pembelian seperti kemudahan pelanggan dalam menyampaikan keluhan maupun saran.

Saluran dapat bersifat langsung (tim penjualan internal, situs web) atau tidak langsung (toko mitra), serta dapat dimiliki sendiri atau milik mitra. Suatu perusahaan memberikan nilai kepada pelanggan melalui saluran fisik maupun digital. Penyampaian nilai merujuk pada proses di mana suatu organisasi mentransfer nilai yang telah diciptakannya kepada pelanggan (Overby & Audestad, 2018).

#### **d. Customer Relationships**

*Customer Relationships* atau hubungan pelanggan menjelaskan jenis hubungan yang dibangun perusahaan dengan segmen pelanggan tertentu. Hubungan ini dapat didorong oleh berbagai motivasi, termasuk akuisisi pelanggan, retensi pelanggan, dan peningkatan penjualan (*upselling*). Jenis-jenis hubungan pelanggan menurut Osterwalder & Pigneur (2010):

- a) ***Personal Assistance (Bantuan Personal)***: Berbasis interaksi manusia, di mana pelanggan dapat berkomunikasi dengan perwakilan dari layanan pelanggan.
- b) ***Dedicated Personal Assistance (Bantuan Personal Khusus)***: Hubungan paling dalam di mana seorang perwakilan pelanggan mendedikasikan secara spesifik untuk klien individu.
- c) ***Self-Service (Layanan Mandiri)***: Perusahaan tidak menjalin hubungan langsung tetapi menyediakan semua sarana yang diperlukan agar pelanggan dapat melayani diri mereka sendiri.
- d) ***Automated Services (Layanan Otomatis)***: Campuran antara layanan mandiri dengan proses otomatis yang dapat mengenali pelanggan individu dan menawarkan layanan yang dipersonalisasi.
- e) ***Communities (Komunitas)***: Memanfaatkan komunitas pengguna untuk lebih terlibat dengan pelanggan dan memfasilitasi koneksi antar anggota.
- f) ***Co-creation (Penciptaan Bersama)***: Menciptakan nilai bersama pelanggan, misalnya dengan mengundang mereka untuk menulis ulasan atau membantu mendesain produk.

***e. Revenue Streams***

*Revenue Streams* atau aliran pendapatan didefinisikan sebagai kas yang dihasilkan perusahaan dari setiap segmen pelanggan. Sangat penting untuk mengurangi biaya dari pendapatan guna memastikan laba yang dihasilkan. Jika pelanggan dianggap sebagai jantung bisnis, maka aliran pendapatan dapat diibaratkan sebagai urat nadi yang mengalirkan darah. Perusahaan wajib menanyakan sejauh mana setiap segmen pelanggan bersedia membayar untuk suatu produk atau layanan. Aliran pendapatan dibedakan menjadi dua jenis, yaitu pendapatan transaksi yang dihasilkan dari pembayaran pelanggan satu kali dan pendapatan berulang dari pembayaran berkelanjutan.

Ada beberapa cara untuk menghasilkan aliran pendapatan antara lain menurut Osterwalder & Pigneur (2010):

- a) **Asset Sale (Penjualan Aset):** Menjual hak kepemilikan atas produk fisik.
- b) **Usage Fee (Biaya Penggunaan):** Dihasilkan dari penggunaan layanan tertentu.
- c) **Subscription Fees (Biaya Berlangganan):** Menjual akses berkelanjutan ke suatu layanan.
- d) **Lending/Renting/Leasing (Peminjaman/Penyewaan):** Memberikan hak eksklusif sementara untuk menggunakan aset tertentu.
- e) **Licensing (Lisensi):** Memberikan izin kepada pelanggan untuk menggunakan kekayaan intelektual yang dilindungi.
- f) **Brokerage Fees (Biaya Perantara):** Pendapatan dari layanan intermediasi.
- g) **Advertising (Periklanan):** Pendapatan dari biaya untuk mengiklankan produk, layanan, atau merek.

Penting untuk dicatat bahwa setiap aliran pendapatan mungkin memiliki mekanisme penetapan harga yang berbeda. Jenis mekanisme penetapan harga yang dipilih dapat membuat perbedaan besar dalam hal pendapatan yang dihasilkan. Terdapat dua jenis utama mekanisme penetapan harga, harga tetap (*fixed pricing*) dan harga dinamis (*dynamic pricing*). Beberapa contohnya termasuk:

1) **Fixed Pricing (Harga Tetap):**

- a) **List Price:** Harga standar untuk produk/layanan.
- b) **Product Feature Dependent:** Harga bervariasi berdasarkan fitur atau kualitas produk.

- c) **Customer Segment Dependent:** Harga berbeda untuk segmen pelanggan tertentu.
- d) **Volume Dependent:** Harga bervariasi berdasarkan kuantitas yang dibeli.

## 2) Dynamic Pricing (Harga Dinamis):

- a) **Negotiated Pricing:** Harga ditentukan melalui negosiasi.
- b) **Yield Management:** Harga disesuaikan berdasarkan ketersediaan dan waktu.
- c) **Real-time Market:** Harga berfluktuasi berdasarkan penawaran dan permintaan secara real-time.
- d) **Auction:** Harga ditentukan melalui lelang.

## f. Key Resources

*Key Resources* atau Sumber Daya Utama didefinisikan sebagai serangkaian aset yang sangat diperlukan untuk berfungsinya model bisnis secara efektif. Sumber daya ini memungkinkan perusahaan untuk menciptakan dan menawarkan proposisi nilai, menjangkau pasar, menjaga hubungan dengan pelanggan, dan memperoleh pendapatan. Sumber daya utama dapat dikategorikan sebagai berikut menurut Osterwalder & Pigneur (2010):

- a) **Physical (Fisik):** Aset fisik seperti fasilitas manufaktur, gedung, kendaraan, dan jaringan distribusi.
- b) **Intellectual (Intelektual):** Merek, pengetahuan hak milik, paten, hak cipta, kemitraan, dan basis data pelanggan.
- c) **Human (Manusia):** Tenaga kerja, terutama dalam industri yang padat pengetahuan dan kreatif.

d) **Financial (Finansial):** Sumber daya keuangan seperti uang tunai, jalur kredit, atau kumpulan opsi saham.

**g. Key Activities**

Key activities atau aktivitas utama mendefinisikan tindakan-tindakan penting yang harus dilakukan perusahaan agar model bisnisnya berhasil. Seperti sumber daya utama, aktivitas ini diperlukan untuk menciptakan proposisi nilai, menjangkau pasar, memelihara hubungan pelanggan, dan menghasilkan pendapatan. Aktivitas utama dapat dikategorikan menjadi berikut menurut Osterwalder & Pigneur (2010):

- a) **Production (Produksi):** Aktivitas yang berkaitan dengan perancangan, pembuatan, dan pengiriman produk dalam jumlah besar dan/atau kualitas unggul.
- b) **Problem Solving (Pemecahan Masalah):** Aktivitas yang berkaitan dengan pencarian solusi baru untuk masalah pelanggan individu.
- c) **Platform/Network (Platform/Jaringan):** Untuk model bisnis yang dirancang dengan platform sebagai sumber daya utama, aktivitas utamanya berkaitan dengan manajemen platform, penyediaan layanan, dan promosi platform.

**h. Key Partnerships**

*Key Partnerships* atau kemitraan utama adalah konsep menggambarkan jaringan pemasok dan mitra yang membuat model bisnis berfungsi. Perusahaan menjalin kemitraan untuk mengoptimalkan model bisnis mereka, mengurangi risiko, atau memperoleh sumber daya. Terdapat empat jenis kemitraan yang berbeda menurut Osterwalder & Pigneur (2010):

- a. Aliansi strategis antara non-pesaing.
- b. *Coopetition*: kemitraan strategis antara pesaing.
- c. *Joint ventures*: usaha patungan untuk mengembangkan bisnis baru.

d. Hubungan pembeli-pemasok: menjamin pasokan yang dapat diandalkan.

Motivasi utama pembentukan kemitraan adalah optimisasi dan skala ekonomi, pengurangan risiko dan ketidakpastian, serta akuisisi sumber daya dan aktivitas tertentu.

**i. Cost Structure**

*Cost Structure* atau struktur biaya menjelaskan semua biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan model bisnis. Menciptakan dan memberikan nilai, memelihara hubungan pelanggan, dan menghasilkan pendapatan semuanya menimbulkan biaya. Terdapat dua pendekatan utama dalam struktur biaya menurut Osterwalder & Pigneur (2010):

- a) ***Cost-Driven (Berbasis Biaya)***: Fokus pada minimalisasi biaya di mana pun memungkinkan, seringkali melalui proposisi nilai harga rendah, otomatisasi maksimum, dan *outsourcing* ekstensif.
- b) ***Value-Driven (Berbasis Nilai)***: Fokus pada penciptaan nilai, di mana proposisi nilai premium dan layanan yang sangat personal menjadi ciri khasnya.

Struktur biaya tersebut memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a) ***Fixed Costs (Biaya Tetap)***: Biaya yang tetap sama terlepas dari volume barang atau jasa yang diproduksi.
- b) ***Variable Costs (Biaya Variabel)***: Biaya yang bervariasi secara proporsional dengan volume barang atau jasa.
- c) ***Economies of Scale (Skala Ekonomi)***: Keuntungan biaya yang didapat perusahaan saat output meningkat.
- d) ***Economies of Scope (Ruang Lingkup Ekonomi)***: Keuntungan biaya yang didapat dengan memiliki cakupan operasi yang lebih luas.

## 2.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang telah dilakukan sebelumnya dapat digunakan untuk membandingkannya dengan penelitian yang sedang diteliti. Peneliti memulai dengan melihat penelitian lain yang terkait dengan penelitian saat ini. Bagian terpenting dari penelitian sebelumnya harus disebutkan. Ini mencakup judul penelitian, peneliti yang terlibat, tahun penelitian, metode yang digunakan, hasil penelitian, dan aspek relevan lainnya yang dapat digunakan untuk menjelaskan hasil penelitian saat ini. Berikut adalah beberapa penelitian terdahulu:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama dan Tahun	Judul Penelitian	Metode	Hasil Penelitian	Perbedaan
1.	Destyantara (2022)	Analisis Strategi Pengembangan Bisnis dengan Pendekatan Bisnis Model Canvas (BMC) dan SWOT.	Mixed Methods (Kualitatif dan Kuantitatif)	Hasil penelitian dengan BMC menunjukkan bahwa Kopi Sapuangin Merapi sudah memenuhi sembilan aspek. Hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa bisnis berada pada kuadran I yang menandakan situasi bisnis yang progresif.	Penelitian sebelumnya meneliti tentang usaha kopi. Sedangkan pada penelitian ini meneliti tentang usaha <i>thrifting</i> .

2.	Husin (2024)	Analisis Model Bisnis “Sate Taichan Ngab” dengan menggunakan Model Bisnis Kanvas.	Kualitatif	Penelitian ini menghasilkan struktur bisnis kuliner UMKM melalui BMC dan gambaran penerapan BMC pada usaha kuliner dari Sate Taichan Ngab.	Penelitian sebelumnya meneliti usaha kuliner. Sedangkan pada penelitian ini meneliti tentang usaha <i>thrifting</i> .
3.	Napitupulu & Erlina (2024)	<i>Business Analysis Of Automatic Photobooth Business At Slay The Box Using Business Model Canvas In Bandar Lampung City.</i>	Kualitatif	Hasil penelitian dengan penggunaan <i>Business Model Canvas</i> menunjukkan bahwa perusahaan memiliki strategi yang baik untuk setiap elemen dan memahami tren pasar sehingga dapat memperkuat loyalitas pelanggan.	Penelitian sebelumnya menggunakan <i>Business Model Canvas</i> untuk menganalisis model bisnis Slay The Box, sebuah bisnis photobooth otomatis. Sedangkan pada penelitian ini menganalisis model bisnis <i>thrifting</i> .

4.	Zhang (2020)	<i>Vintage Clothing Retail Business Models in Amsterdam and Rotterdam.</i>	Mixed Methods (Kualitatif dan Kuantitatif)	Penelitian ini menghasilkan kerangka 9 blok BMC dari model bisnis <i>vintage store</i> pada dua kota di Belanda. Hasil penelitian ini menemukan bahwa belanja pakaian <i>vintage</i> dapat dianggap sebagai contoh ekonomi pengalaman, sehingga pengalaman fisik dan lokasi toko menjadi penting.	Penelitian sebelumnya membahas model bisnis <i>vintage store</i> pada dua kota di Belanda menggunakan BMC. Penelitian ini melengkapi dengan fokus tunggal pada UMKM <i>thrift store</i> di Indonesia
5.	Favro (2022)	<i>Smart City Concept Business Model: A Case Study of Peniche City.</i>	Kualitatif	Penelitian ini menghasilkan proposal model bisnis <i>smart city</i> untuk kota Peniche, Portugal. Pada penelitian ini BMC diadaptasi untuk	Penelitian sebelumnya berfokus pada konsep pembangunan kota menjadi <i>smart city</i> di sektor publik dan tata kelola kota.

				mengidentifikasi kebutuhan pelanggan, saluran distribusi, hingga key resources (infrastruktur & investasi).	Sedangkan penelitian ini berfokus pada bisnis <i>thrifting</i> sebagai bagian dari industri fashion.
--	--	--	--	---	--

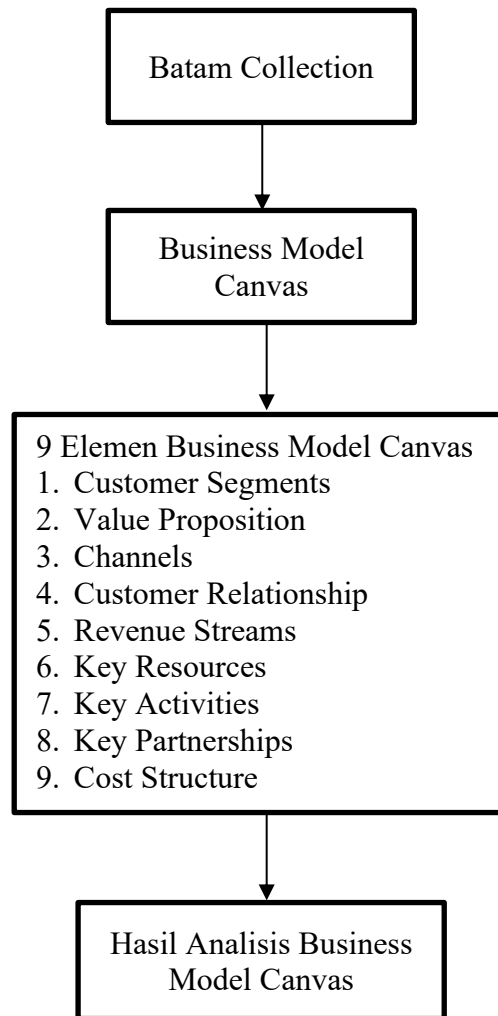
Sumber : Data diolah (2025)

## 2.7 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir dalam penelitian ini disusun untuk memandu proses analisis secara sistematis. Penelitian berangkat dari objek studi, yaitu Batam Collection, sebagai usaha *thrifting* yang dikelola secara konvensional. Untuk memetakan logika bisnisnya, digunakan pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) yang dikembangkan oleh Osterwalder dan Pigneur (2010). Sembilan elemen BMC dianalisis secara saling berkaitan untuk mengidentifikasi bagaimana toko menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai. Proses analisis ini akan menganalisis dan memetakan secara sistematis keseluruhan 9 elemen BMC yang dimiliki Batam Collection saat ini. Elemen-elemen tersebut mencakup *Customer Segments*, *Value Proposition*, *Channels*, *Customer Relationship*, *Revenue Streams*, *Key Resources*, *Key Activities*, *Key Partnerships*, dan *Cost Structure*. Hasil pemetaan ini akan memberikan gambaran utuh dari model bisnis Batam Collection yang sedang berjalan saat ini.

Hasil pemetaan kesembilan elemen tersebut kemudian dianalisis untuk mengungkap kekuatan dan kelemahan model bisnis yang sedang berjalan, sehingga menghasilkan temuan yang dapat menjadi dasar pengembangan usaha di masa mendatang. Dengan menganalisis keterkaitan antar kesembilan elemen tersebut, penelitian ini pada akhirnya akan menghasilkan hasil analisis BMC.

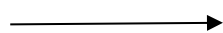
Berdasarkan paparan sebelumnya, kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2.2 Kerangka Berpikir

*Sumber: Data Diolah (2025)*

Keterangan :



= Alur Bagan

### III. METODE PENELITIAN

#### 3.1 Jenis Penelitian

Dalam melakukan penelitian untuk menganalisis model bisnis menggunakan *Business Model Canvas* pada usaha Batam Collection, peneliti menggunakan pendekatan secara kualitatif. Penelitian kualitatif adalah sebuah pendekatan untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang diberikan oleh individu atau kelompok terhadap suatu permasalahan sosial (Creswell & Creswell, 2018). Penelitian kualitatif dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif. Tujuan dari penelitian deskriptif adalah untuk memperoleh data yang menggambarkan topik yang menjadi fokus penelitian (Sekaran & Bougie, 2016). Penelitian deskriptif dilakukan peneliti untuk menggambarkan secara rinci bagaimana sebuah model bisnis dijalankan berdasarkan sudut pandang pemilik usaha, karyawan, dan pelanggan.

#### 3.2 Subjek Penelitian

Subjek penelitian merupakan anggota individu dari sampel yang dipilih untuk memberikan data (Sekaran & Bougie, 2016). Dalam penelitian ini digunakan kombinasi dua teknik dalam pemilihan subjek penelitian atau informan, yaitu *purposive sampling* dan *snowball sampling*. *Purposive sampling* melibatkan pemilihan informan berdasarkan kriteria tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti sebelumnya, seperti pengalaman, posisi, atau keterlibatan langsung dengan isu yang diteliti (Sekaran & Bougie, 2016). Sementara *snowball sampling* yaitu teknik penentuan sampel yang mula-mula jumlahnya kecil, kemudian membesar (Sugiyono, 2013). *Snowball sampling* digunakan untuk menjangkau informan tambahan, khususnya dari pihak pelanggan, di mana informan awal

merekomendasikan informan berikutnya yang memiliki karakteristik berbeda guna memperkaya perspektif penelitian. Langkah ini diambil karena jumlah dari sumber data yang terbatas belum memadai, sehingga perlu mencari informan tambahan yang dapat digunakan sebagai sumber data.

Jumlah informan dalam penelitian ini sebanyak empat orang yang terdiri dari pemilik usaha, karyawan, dan dua pelanggan dengan karakteristik berbeda. Penentuan jumlah informan ini didasarkan pada prinsip *data saturation* (kejenuhan data) yang dikemukakan oleh Creswell dan Creswell (2018), di mana penambahan informan dihentikan ketika jawaban yang diperoleh sudah tidak lagi memunculkan wawasan baru atau mengungkapkan informasi baru yang signifikan. Subjek penelitian atau informan yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah orang yang memiliki pengetahuan dan pemahaman dan dapat memberikan informasi yang dibutuhkan mengenai kondisi lingkungan usaha Batam Collection. Adapun informan dalam penelitian ini meliputi:

#### 1. Pemilik Usaha

Penelitian ini melibatkan pemilik usaha Batam Collection sebagai informan kunci. Pemilik usaha dapat memberikan data dan informasi yang dibutuhkan mengenai kondisi di lingkungan usaha Batam Collection.

#### 2. Karyawan

Karyawan pada penelitian ini adalah karyawan Batam Collection yang dipilih karena keterlibatan langsung dalam operasional harian, mulai dari penyortiran barang hingga pelayanan pelanggan. Karyawan akan bertindak sebagai informan untuk memperoleh sebuah data yang diperlukan untuk penelitian.

#### 3. Pelanggan

Pelanggan pada penelitian ini memberikan informasi dengan menjawab pertanyaan apakah pelanggan tersebut benar-benar menginginkan solusi yang ditawarkan

### **3.3 Lokasi & Waktu Penelitian**

Lokasi penelitian adalah tempat peneliti melaksanakan penelitiannya supaya memperoleh informasi mengenai data-data yang diperlukan sesuai dengan objek yang ditetapkan. Penelitian ini dilakukan di toko Batam Collection yang berlokasi di Gg. Anggrek, Jln. Raya Natar, Lampung Selatan. Waktu penelitian merupakan periode kegiatan dari pelaksanaan penelitian. Kegiatan penelitian ini dilaksanakan sejak bulan Agustus 2025 hingga Januari 2026.

### **3.4 Fokus Penelitian**

Fokus Penelitian adalah satu konsep utama yang dieksplorasi atau dikaji dalam studi penelitian. Peneliti kualitatif hanya berfokus pada satu konsep di awal penelitian (Creswell, John W. & Poth, 2018). Penelitian ini berfokus pada model bisnis usaha serta kekuatan dan kelemahan model bisnis nya sehingga menjadi acuan untuk merubah atau menambah bisnis model yang diterapkan sekarang sehingga kedepannya dapat menentukan strategi apa yang tepat untuk diterapkan di Batam Collection.

### **3.5 Jenis Data**

#### **3.5.1 Data Primer**

Data primer adalah data yang dikumpulkan oleh peneliti secara langsung untuk tujuan khusus penelitian. Empat metode utama untuk mengumpulkan data primer adalah wawancara, observasi, pemberian kuesioner, dan eksperimen (Sekaran & Bougie, 2016). Dalam penelitian ini, data primer diperoleh langsung dari pemilik Batam Collection, karyawan, dan dua orang pelanggan.

#### **3.5.2 Data Sekunder**

Data yang dikumpulkan dari sumber yang sudah ada dikenal sebagai data sekunder. Data sekunder adalah data yang telah dikumpulkan oleh orang lain

untuk tujuan lain selain tujuan penelitian saat ini (Sekaran & Bougie, 2016). Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari buku, skripsi, jurnal ilmiah, dan publikasi resmi seperti laporan Badan Pusat Statistik dan *ThredUp Resale Report*.

### 3.6 Teknik Pengumpulan Data

#### 3.6.1 Interview (Wawancara)

Teknik pengumpulan data yang banyak digunakan untuk penelitian bisnis adalah melakukan wawancara dengan responden untuk mendapatkan informasi tentang suatu masalah yang diteliti. Wawancara adalah percakapan yang dipandu untuk tujuan penelitian antara dua orang atau lebih (Sekaran & Bougie, 2016). Dalam penelitian ini, peneliti mengajukan pertanyaan yang disusun berdasarkan blok *Business Model Canvas* (BMC) kepada responden kemudian responden menjawab secara bebas.

Tabel 3.1 Daftar Informan Kunci

No	Nama	Umur	Keterangan
1	Ilham	24	Pemilik Usaha
2	Buyung	56	Karyawan Usaha
3	Bambang	34	Pelanggan
4	Ifan	27	Pelanggan

*Sumber: Data Penelitian (2025)*

Pemilik usaha dan pelanggan Bambang dipilih secara *purposive*, pemilik usaha dipilih karena keterlibatan langsung dalam pengelolaan internal toko dan pelanggan Bambang dipilih karena pengalaman berbelanja di toko Batam Collection. Sedangkan karyawan serta pelanggan Ifan dijaring dengan teknik *snowball sampling* berdasarkan rekomendasi pemilik. Informan kunci bertujuan untuk mengungkapkan faktor internal dan faktor eksternal pada Batam Collection.

### 3.6.2 Observasi

Observasi meliputi pengamatan, pencatatan, analisis, dan interpretasi perilaku, tindakan, atau peristiwa. Observasi dilakukan dengan terjun langsung ke lapangan seperti pabrik, supermarket, kantor, atau ruang perdagangan dan mengamati apa yang dilakukan oleh para pelaku usaha. Kemudian peneliti mendeskripsikan, menganalisis, dan menginterpretasikan apa yang telah dilihat (Sekaran & Bougie, 2016). Penggunaan observasi digunakan oleh peneliti agar dapat memahami dan mengamati secara langsung setiap kegiatan usaha yang dilakukan oleh Batam Collection secara lebih lengkap. Observasi ini terkait dengan kegiatan usaha Batam Collection, mulai dari pemesanan produk kepada pemasok, pensortiran produk berkualitas, penerimaan pesanan pelanggan, hingga tahap pengecekan dan packing dari produk tersebut.

Tabel 3.2 Daftar Tempat Observasi

No	Tempat
1	Tempat berjualan Batam Collection

*Sumber: Data Penelitian (2025)*

### 3.6.3 Dokumentasi

Kualitas dari data di lapangan sangat bergantung pada tingkat kerincian dan keakuratan deskripsi. Oleh karena itu, dokumentasi pengamatan harus seakurat, selengkap, dan sedetail mungkin (Sekaran & Bougie, 2016). Dokumentasi pada penelitian ini berupa foto-foto yang terkait dengan kegiatan usaha Batam Collection, dan informasi-informasi tertulis terkait gambaran umum, hingga informasi produk usaha. Pada penelitian ini menggunakan dokumentasi foto tempat penelitian.

### 3.7 Teknik Keabsahan Data

Keabsahan data dalam penelitian kualitatif merupakan proses untuk menjamin

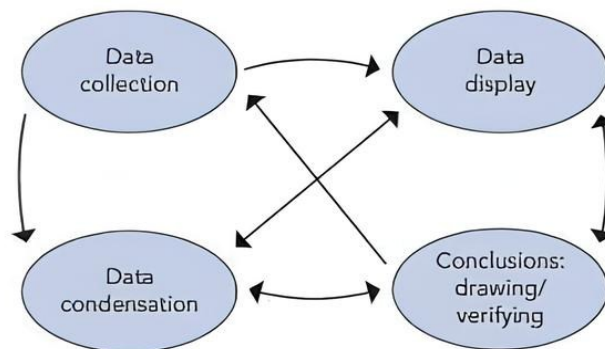
bahwa hasil penelitian benar-benar mencerminkan realitas lapangan dan tidak terpengaruh oleh subjektivitas peneliti. Validitas kualitatif dapat didefinisikan sebagai upaya sistematis untuk memeriksa akurasi temuan penelitian melalui penerapan berbagai prosedur, seperti triangulasi, pemeriksaan anggota (*member checking*), audit trail, dan deskripsi tebal (*thick description*) (Creswell & Creswell, 2018). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan triangulasi data sebagai teknik utama untuk menjamin keabsahan informasi yang diperoleh.

Triangulasi merupakan salah satu teknik utama untuk meningkatkan keandalan dan validitas dalam penelitian kualitatif. Triangulasi memberikan keyakinan lebih terhadap hasil penelitian karena didasarkan pada pendekatan dari berbagai perspektif (Sekaran & Bougie, 2016). Terdapat empat jenis triangulasi yang dapat digunakan untuk meningkatkan validitas dalam penelitian kualitatif:

- a. Triangulasi metode melibatkan penggunaan beberapa metode pengumpulan dan analisis data.
- b. Triangulasi data menggunakan pengumpulan data dari beberapa sumber data yang berbeda atau pada periode waktu yang berbeda.
- c. Triangulasi peneliti melibatkan beberapa peneliti dalam proses mengumpulkan dan menganalisis data.
- d. Triangulasi teori menggunakan berbagai teori untuk menafsirkan dan menganalisis data.

### **3.8 Teknik Analisis Data**

Penelitian deskriptif bertujuan untuk menggambarkan secara sistematis fenomena, peristiwa, atau kejadian yang sedang berlangsung. Dalam pendekatan ini, peneliti hanya mengamati dan menggambarkan situasi, tanpa melakukan intervensi atau tindakan terhadap objek penelitian. Analisis data dalam penelitian ini mengacu pada analisis model interaktif yang dikembangkan oleh Miles, Huberman, dan Saldaña dalam buku mereka, buku *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (Miles et al., 2014).



Gambar 3.1 Analisa Data Model Interaktif

*Sumber: Miles dan Huberman (1994)*

Model ini terdiri dari tiga komponen yang saling berkaitan yaitu kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi yang dilakukan secara bersamaan selama proses pengumpulan data.

Tahapan analisis dijelaskan sebagai berikut:

### 1. Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui observasi langsung di tempat usaha, wawancara mendalam dengan pemilik usaha Batam Collection, dan kajian pustaka pada buku, jurnal, atau catatan usaha.

### 2. Kondensasi Data

Proses Kondensasi data mengacu pada pemfokusan, dan penyederhanaan data mentah yang diperoleh dari catatan lapangan ataupun transkrip wawancara untuk memilih informasi yang relevan dengan tujuan penelitian. Hasil dari proses kondensasi data memberikan gambaran yang lebih jelas sehingga membantu peneliti untuk melanjutkan ke tahap berikutnya.

### 3. Penyajian Data

Data yang telah dikondensasi disajikan dalam bentuk naratif teks maupun matriks untuk memudahkan dalam memahami kondisi yang terjadi. Menurut Miles dkk. (2014) penyajian data yang baik adalah kunci untuk analisis kualitatif yang kuat. Dalam penelitian ini, penyajian data dideskripsikan

dengan menggunakan teks naratif.

#### 4. Penarikan Kesimpulan

Kesimpulan dirumuskan berdasarkan temuan selama kondensasi dan penyajian data. Tahap ini didasari pada data yang mengarah atau sesuai dengan tujuan penelitian serta untuk menjawab rumusan masalah penelitian.

Analisis data dalam penelitian ini akan menggunakan *Business Model Canvas* (BMC) sebagai alat bantu. Setelah melakukan analisis terhadap usaha Batam Collection, dilakukan kondensasi data yang sudah diperoleh sehingga data yang disajikan adalah data yang sudah disesuaikan dengan kebutuhan penulisan. Selanjutnya penulis mulai menyusun penerapan strategi pada usaha Batam Collection disesuaikan dengan 9 blok yang ada pada *Business Model Canvas*. Kesembilan blok tersebut terdiri atas:

- 1) *Key Resources* (Sumber Daya Utama), blok yang berisi tentang semua aset penting yang dimiliki oleh Batam Collection.
- 2) *Key Activities* (Aktivitas Kunci), blok yang membahas tentang hal-hal paling penting yang dilakukan oleh Batam Collection.
- 3) *Key Partnerships* (Kemitraan Utama), blok ini membahas tentang pemasok dan mitra utama yang dimiliki oleh Batam Collection.
- 4) *Cost Structure* (Struktur Biaya), blok ini yang membahas tentang struktur biaya yang dikeluarkan oleh Batam Collection.
- 5) *Customer Segments* (Segmen Pelanggan), blok ini membahas tentang pelanggan yang dijangkau oleh Batam Collection.
- 6) *Value Propositions* (Proposisi Nilai), blok ini yang membahas tentang proposisi nilai dari produk yang ditawarkan oleh Batam Collection.
- 7) *Channels* (Saluran), blok ini membahas tentang saluran yang digunakan oleh Batam Collection untuk menjangkau segmen pelanggannya.

- 8) *Customer Relationships* (Hubungan Pelanggan), blok ini yang membahas tentang jenis hubungan pelanggan yang diterapkan oleh Batam Collection.
- 9) *Revenue Streams* (Arus Pendapatan), blok ini yang membahas tentang arus pendapatan yang dihasilkan oleh Batam Collection.

## V. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis menggunakan kerangka Business Model Canvas (BMC) yang didukung oleh triangulasi sumber dan triangulasi metode terhadap empat informan kunci, dapat disimpulkan kekuatan dan kelemahan model bisnis Batam Collection sebagai berikut:

#### A. Kekuatan Model Bisnis

1. *Customer Segments*: Berhasil mendominasi segmen ceruk (niche market) yang loyal seperti konsumen big size 4XL, kolektor branded, dan pelanggan reseller.
2. *Value Propositions*: Proposisi nilai multi-lapis: ukuran ekstra besar, harga mulai Rp15.000 yang mendukung margin reseller, koleksi merek langka seperti *Adidas*, *Thrasher*, dan *Off-White* dan jaminan sterilisasi melalui laundry dan steam yang menghemat biaya reseller.
3. *Channels*: TikTok efektif memicu kedatangan pembeli borongan saat bal segel diinfokan dibuka. WhatsApp menjadi saluran retensi pelanggan lama dan reseller. Word of mouth sangat efektif di komunitas lokal.
4. *Customer Relationships*: Kebijakan retur sangat fleksibel (termasuk bercak noda kuning tersembunyi), harga khusus reseller untuk pembelian jumlah besar, dan kebebasan tawar-menawar membangun kepercayaan yang melampaui transaksi ekonomi.
5. *Revenue Streams*: Dua jalur pendapatan yaitu eceran harian (stabil) dan grosir borongan (lompatan omset). Jaket dan celana menjadi kontributor utama.

6. *Key Activities*: Sistem quality control ketat dan konsisten (sortir + steam). Alur penjualan terstruktur (borongan duluan → sortir eceran → laundry → penjahit → display) memaksimalkan perputaran kas.
7. *Key Resources*: Kepemilikan ruko mandiri menghilangkan fixed cost sewa. Gudang lantai atas menampung stok besar.
8. *Key Partnerships*: Kemitraan penjahit memulihkan barang cacat ringan menjadi layak jual. Kemitraan laundry menjamin standar sterilisasi.
9. *Cost Structure*: Struktur biaya cost-driven sangat efisien tanpa sewa, memungkinkan harga jual sangat kompetitif.

## **B. Kelemahan Model Bisnis**

1. *Customer Segments*: Jangkauan pasar terbatas secara geografis pada Natar dan sekitarnya. Potensi pasar reseller di luar Lampung tidak tergarap.
2. *Value Propositions*: Penyampaian proposisi nilai terhalang kondisi toko sempit, padat, gelap, dan penataan pakaian dicampur aduk tanpa pengelompokan.
3. *Channels*: Kanal digital (TikTok) belum konsisten. Tidak ada Instagram, marketplace, atau e-commerce. Pelanggan eceran tidak mengetahui saluran digital.
4. *Customer Relationships*: Karyawan pasif dan kurang tanggap membantu mencarikan barang. Responsivitas pelayanan perlu ditingkatkan.
5. *Revenue Streams*: Sensitif terhadap sentimen regulasi pemerintah tentang larangan impor pakaian bekas. Fluktuasi omset akibat ketidakpastian.
6. *Key Activities*: Pencatatan inventaris dan keuangan sepenuhnya manual, rentan kesalahan dan tidak menghasilkan analitik.
7. *Key Resources*: SDM tidak melek teknologi digital. Tidak ada database pelanggan, kasir modern, atau perangkat digital operasional.

8. *Key Partnerships*: Ketergantungan mutlak pada pemasok tunggal impor yang pasokannya semakin langka. Memicu kejenuhan psikologis (*burnout*) pada pemilik.
9. *Cost Structure*: Tidak ada alokasi anggaran pengembangan bisnis seluruh modal terkunci pada pembelian inventaris bal pakaian.

## 5.2 Saran

### 1. Bagi Pemilik Usaha

- a) Segera menata ulang letak pakaian berdasarkan kategori jenis dan ukuran. Investasi pencahayaan dan rak khusus *big size* akan meningkatkan *shopping experience*.
- b) Mengarahkan karyawan agar lebih cepat tanggap dalam melayani pelanggan.
- c) Mulai menambah sumber pasokan dengan mencari pemasok produk lokal *preloved* dalam negeri.
- d) Meningkatkan fungsi TikTok dari sekadar pengumuman menjadi konten konsisten (*unboxing* bal, *sorting* branded, *highlight* koleksi mingguan).
- e) Mengupgrade WhatsApp menjadi WhatsApp Business dengan fitur katalog produk.
- f) Memulai pencatatan stok dan keuangan menggunakan *spreadsheet* digital sederhana.

### 2. Bagi Pemerintah dan Pemangku Kebijakan

Pemerintah dituntut untuk lebih tegas dan tanpa kompromi dalam menegakkan regulasi larangan impor pakaian bekas guna melindungi industri tekstil nasional. Ketegasan ini harus dibuktikan melalui pengawasan yang berlapis dan penindakan hukum yang keras di jalur-jalur masuk perbatasan negara serta pelabuhan, agar rantai pasokan ilegal dapat diputus langsung dari hulunya. Selain konsisten menindak tegas masuknya barang ilegal ke pasar Indonesia, pemerintah perlu

menyediakan skema transisi bagi para UMKM *thrifting*. Langkah ini dapat dilakukan dengan memfasilitasi kemudahan akses modal usaha atau menghubungkan pedagang dengan pabrik busana lokal, sehingga mereka dapat beralih secara aman menjadi penjual produk fesyen lokal tanpa harus kehilangan mata pencahariannya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aini, N. (2025). Green business model canvas: A framework for sustainable business practice. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 1441(1). <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1441/1/012029>
- Binte Mahbub, H., Tarnim Ranak, L., Islam, M., & Rahman Ahmad Dahlan, A. (2024). a Conceptual Ecothrif Secondhand Business Model: Promotes Circular Economy and Wealth Creation, and Nurturing B40 Thrift-Preneurs. *Journal of Information Systems and Digital Technologies*, 6(1).
- Bland, D. J. ., & Osterwalder, A. (2020). *Testing Business Ideas* (Vol. 148). <https://catalogimages.wiley.com/images/db/pdf/9781119551447.excerpt.pdf>
- bps.go.id. (2025). *Data Ekspor Impor Nasional*. Bps.Go.Id. <https://www.bps.go.id/id/exim>
- Creswell, John W. & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among 5 Approaches*. In *Sage Publication*.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). SAGE Publications. <https://www.mendeley.com/catalogue/9c5a1939-7388-31f8-8507-9c694472cc4c/#author-supplied-keywords-title>
- Destyantara, R. T. (2022). *ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS DENGAN PENDEKATAN BISNIS MODEL CANVAS (BMC) DAN SWOT*. [Universitas Islam Indonesia]. <https://dspace.uii.ac.id/bitstream/handle/123456789/39609/17522108.pdf?seq>

uence=1

Dolnicar, S., Grün, B., & Leisch, F. (2018). The Benefits of Market Segmentation: Understanding It, Doing It, and Making It Useful. In *Springer Nature*.  
<http://www.springer.com/series/10101>

Favro, S. (2022). *Smart City Concept Business Model: A Case Study of Peniche City* [ISCTE-Instituto Universitario de Lisboa (Portugal)].  
<http://hdl.handle.net/10071/27581>

Fitriani, A., & Lindawarti, Y. I. (2024). *Eksistensi Budaya Thrifting (Pakaian Bekas) Sebagai Tren Fashion Mahasiswa*. 7.

Frankenberger, K., Gassmann, O., & Csik, M. (2015). *The Business Model Navigator*.

Fritscher, B., & Pigneur, Y. (2015). Extending the business model canvas : a dynamic perspective. *Proceedings of the 5th International Symposium on Business Modeling and Software Design (BMSD) 2015, CONFERENCE*, 86–95. <http://arodes.hes-so.ch/record/890>

Gault, F. (2018). Defining and measuring innovation in all sectors of the economy. *Research Policy*, 47(3), 617–622.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.01.007>

Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of Cleaner Production*, 198, 401–416.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240>

Genoveva, M., & Mill, D. (2024). *An Economic Perspective on the Implementation of Artificial Intelligence in the Restaurant Sector*.

Hastuti, P., Nurofik, A., Purnomo, A., Hasibuan, A., Aribowo, H., Faried, A.,

Tasnim, Sudarso, A., Soetijono, I., Saputra, D., & Simarmata, J. (2020). *Kewirausahaan dan UMKM*.

Husin, M. A. A. (2024). *ANALISIS MODEL BISNIS “SATE TAICHAN NGAB” DENGAN MENGGUNAKAN MODEL BISNIS KANVAS*. Universitas Lampung.

Indrawan, D., Palupiningrum, A. W., Rahmana, A., Nurhayati, P., Maryam, W. S., Razalli, M. R., Osman, N. H., Hasnan, N. B., & Noordin, A. B. (2025). Food banks as a social innovation initiative: A comparison of social enterprise models between Indonesia and Malaysia. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, *11*(1), 100464.  
<https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100464>

Kittichotsawat, Y., Rauch, E., & Tippayawong, K. Y. (2024). Designing sustainability measurement of a Thai coffee supply chain using axiomatic design and business model canvas. *Results in Engineering*, *24*(September), 103443. <https://doi.org/10.1016/j.rineng.2024.103443>

Lewandowski, M. (2016). Designing the business models for circular economy-towards the conceptual framework. *Sustainability (Switzerland)*, *8*(1).  
<https://doi.org/10.3390/su8010043>

Lüdeke-Freund, F., Breuer, H., & Massa, L. (2022). *Sustainable Business Model Design - 45 Patterns*.

Massa, L., Tucci, C. L., & Afuah, A. (2017). A critical assessment of business model research. *Academy of Management Annals*, *11*(1), 73–104.  
<https://doi.org/10.5465/annals.2014.0072>

Maulana, M. G., Yunda, E. D., Nanda, M. H. F., & Rianto, B. (2025). *DESA PULAU PALAS MENGGUNAKAN BUSINESS MODEL*. 1–6.

- Mazzarol, T. (2015). SMEs engagement with e-commerce, e-business and e-marketing. *Small Enterprise Research*, 22, 1–12.  
<https://doi.org/10.1080/13215906.2015.1018400>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. In *SAGE Publications, Inc., Thousand Oaks, CA* (3rd ed., Vol. 11, Issue 1). SAGE Publications.  
[http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484\\_SISTEM\\_PEMBETUNGAN\\_TERPUSAT\\_STRATEGI\\_MELESTARI](http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBETUNGAN_TERPUSAT_STRATEGI_MELESTARI)
- Nabila Afdhalia, A., & Fathurohman SW, O. (2025). *Thriftig Practices as a Form of Sustainable Fashion in Indonesia: A Fiqh Muamalah Analysis* (Vol. 17, Issue 1).
- Napitupulu, A., & Erlina, R. (2024). *Business Analysis Of Automatic Photobooth Business At Slay The Box Using Business Model Canvas In Bandar Lampung City*. 03(05), 12.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*.
- Overby, H., & Audestad, J. A. . (2018). *Digital Economics : How Information and Communication Technology is Shaping Markets, Businesses, and Innovation*.
- RadarLampung. (2025). *Cuma Modal Rp 10 Ribu, Thrifting di Bandar Lampung Bisa Dapat Baju Branded*. Radar Lampung Digital.  
<https://radarlampung.disway.id/read/710337/cuma-modal-rp-10-ribu-thrifting-di-bandar-lampung-bisa-dapat-baju-branded>
- RadarTV. (2025). *Tren Thrift Fashion, Belanja Cerdas dan Stylish di Bandar Lampung*. Radar TV Digital. <https://radartv.disway.id/read/25221/tren-thrift->

fashion-belanja-cerdas-dan-stylish-di-bandar-lampung

- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research Methods for Business: A Skill-Building Approach. In *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (7th ed., Vol. 34, Issue 7). <https://doi.org/10.1108/lodj-06-2013-0079>
- Stelios, K., Kostas, L., & Christoph, L. (2016). The transformative business model: How to tell if you have one. *Harvard Business Review, October*, 91–98.
- Sugiyono. (2013). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*.
- ThredUp. (2025). *Re-Sale Report*. <https://www.thredup.com/resale/#transforming-closets>
- Ulfiana, D. N., Suliantoro, A., Megawati, W., Andraini, F., & Semarang, U. S. (2024). *Dina Nisa Ulfiana, Adi Suliantoro, Wenny Megawati, Fitika Andraini Thrift Shopping dalam Perspektif Hukum di Indonesia dan Dampaknya terhadap UMKM*. 1–24.
- Zhang, Y. (2020). Vintage Clothing Retail Business Models in Amsterdam and Rotterdam. *Thesis.Eur.Nl*, 1–107. <https://thesis.eur.nl/pub/60376/Zhang-Yichao.pdf>