**KAMPUS AKADEMIK PUBLISING**
**Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen (JIEM)**
**Vol.4, No.11 November 2026**
e-ISSN: 3025-7859, p-ISSN : 3025-7972, Hal 156-167
DOI : https://doi.org/10.61722/jiem.v4i11.13305

# Merancang *Business Model Canvas* (BMC) untuk Meningkatkan Daya Saing Usaha pada Pabrik Roti Pak Budi Deli Tua

**M Rajali Pratama[1], Sri Pratiwi[2]**
[1]Program Studi Bisnis Digital, Politeknik LP3I Medan
[2]Program Studi Bisnis Digital, Politeknik LP3I Medan
*Penulis Korespondensi: pratamamhd80@gmail.com

***Abstract***. *This study aims to map the current condition of the Business Model Canvas (BMC) of Pak Budi's Bakery and to formulate an appropriate BMC to strengthen the business's competitiveness. The method used is descriptive with a qualitative approach. Data were collected through interviews, observation, and documentation involving fifteen informants selected purposively. The informants consisted of the business owner, employees, existing customers, potential customers, and owners of similar businesses as a comparison. Data were analyzed using the Miles and Huberman model with source triangulation, then mapped into the nine elements of the BMC. The mapping results were examined using the theory of competitive advantage, the Customer Development Model, and the Value Proposition Canvas. The results show that the key partners, revenue streams, and cost structure elements are relatively stable. Conversely, the customer segments, value propositions, channels, customer relationships, key resources, and key activities elements are still relatively weak. The main weaknesses are the inconsistency of product taste, size, and filling, low awareness among potential customers, unfair service standards, and the absence of branding. The proposed BMC retains the partner-network business model and price advantage, then refines it through three targets: strengthening quality consistency, increasing market awareness, and improving service quality to partners, without competing with partners. Improving the competitiveness of Pak Budi's Bakery does not require a total change to the business model, but rather targeted strengthening of the weak elements.*
***Keywords***: *Business Model Canvas, Competitiveness, UMKM, Customer Development Model, Value Proposition Canvas*

**Abstrak**. Penelitian ini bertujuan untuk memetakan kondisi *Business Model Canvas* (BMC) Pabrik Roti Pak Budi saat ini dan merumuskan BMC yang tepat dalam memperkuat daya saing usaha. Metode yang digunakan adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi terhadap lima belas informan yang dipilih secara *purposive*. Informan terdiri atas pemilik usaha, karyawan, konsumen *existing*, calon konsumen, dan pemilik usaha sejenis sebagai pembanding. Data dianalisis menggunakan model Miles dan Huberman dengan triangulasi sumber, kemudian dipetakan ke dalam sembilan elemen BMC. Hasil pemetaan dikaji dengan teori keunggulan bersaing, *Customer Development Model*, dan *Value Proposition Canvas*. Hasil *penelitian* menunjukkan bahwa elemen *key partners*, *revenue streams*, dan *cost structure* relatif stabil. Sebaliknya, elemen *customer segments*, *value propositions*, *channels*, *customer relationships*, *key resources*, dan *key activities* masih relatif lemah. Kelemahan utamanya adalah inkonsistensi rasa, ukuran, dan isian produk, rendahnya kesadaran calon konsumen, standar pelayanan yang belum adil, serta belum adanya *branding*. BMC usulan mempertahankan model bisnis berjaringan mitra dan keunggulan harga, lalu menyempurnakannya melalui tiga sasaran: penguatan konsistensi mutu, peningkatan kesadaran pasar, dan peningkatan kualitas pelayanan kepada mitra, tanpa bersaing dengan mitra. Peningkatan daya saing Pabrik Roti Pak Budi tidak memerlukan perubahan total terhadap model bisnis, melainkan penguatan terarah pada elemen yang lemah.
**Kata kunci**: Business Model Canvas, Daya Saing, UMKM, Customer Development Model, Value Proposition Canvas

## 1. LATAR BELAKANG

Keberadaan usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari kegiatan ekonomi masyarakat, termasuk di bidang kuliner. Di bidang ini, persaingan antarpelaku usaha semakin terasa seiring bertambahnya pengusaha baru yang menawarkan harga bersaing dan kemasan yang lebih menarik.

*Naskah Masuk: 01 November 2026; Revisi: 02 November 2026; Diterima: 02 November 2026; Terbit: 06 November 2026*

Kondisi tersebut menuntut pelaku usaha untuk terus berinovasi dan memperbarui cara kerjanya.

Pabrik Roti Pak Budi sudah berjalan sejak tahun 2012 dan sekarang bisa memproduksi antara 10.000 sampai 15.000 pcs roti setiap harinya. Volume produksinya bisa menjadi lebih banyak menjelang hari libur di akhir pekan. Meskipun produksinya banyak, cara kerjanya masih sangat konvensional. Mitra memesan barang lewat *WhatsApp*, lalu langsung mengambil produk ke pabrik dan membayar di sana, tanpa bantuan mesin kasir atau catatan transaksi dalam bentuk digital. Selain itu, pemasaran secara *online* tidak dilakukan dikarenakan takut mengganggu penjualan yang selama ini dilakukan oleh para mitra.

Kondisi-kondisi tersebut menunjukkan bahwa daya saing Pabrik Roti Pak Budi berpotensi menurun apabila model bisnis yang berjalan saat ini, yaitu Business-to-Business-to-Consumer (B2B2C), tidak segera dievaluasi dan diperkuat melalui pemetaan bisnis yang sistematis. *Business Model Canvas* (BMC) dipilih sebagai kerangka analisis karena mampu menggambarkan kesembilan elemen bisnis secara komprehensif, sehingga langkah penguatan daya saing, baik dari sisi konsistensi produk, perluasan *awareness* pasar, maupun penguatan keunggulan bersaing dapat dirumuskan secara terarah dan berbasis evaluasi menyeluruh terhadap model bisnis yang ada.

Pendekatan ini didukung oleh penelitian (Aisiyah & Rukmana, 2023), yang menunjukkan bahwa UMKM Sari *Bakery*, yang bergerak di bidang produk roti manis, roti sobek, dan roti gandum, mengalami penurunan permintaan. Hal ini berdampak pada menurunnya volume produksi, penjualan, penerimaan pendapatan, serta laba perusahaan. Metode *Business Model Canvas* digabungkan dengan analisis SWOT yang dilakukan melalui wawancara dengan pemilik usaha serta kuesioner kepada 100 pelanggan dan 5 ahli roti. Dari hasil tersebut, dibuat matriks IFAS dan EFAS untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan. Hasilnya adalah sebelas strategi pengembangan usaha, seperti meningkatkan kualitas produk, memperluas pemasaran menggunakan media sosial dan toko daring, serta memberikan pelatihan kepada karyawan.

Meskipun begitu, ada perbedaan konteks yang menjadi celah dalam penelitian antara penelitian yang dilakukan Aisiyah dan Rukmana dengan penelitian yang sedang berjalan saat ini. Penelitian sebelumnya membuat strategi dengan menggunakan data dari kuesioner pelanggan dan para ahli pada usaha yang menerapkan model penjualan langsung ke konsumen akhir, sedangkan Pabrik Roti Pak Budi menggunakan model bisnis berupa jaringan mitra atau *reseller*. Perbedaan model bisnis ini memengaruhi perbedaan struktur pelanggan yang perlu dianalisis. Dalam penelitian sebelumnya, strategi dibuat hanya berdasarkan satu jenis pelanggan, yaitu konsumen akhir. Namun, di Pabrik Roti Pak Budi, strategi meningkatkan daya saing harus mempertimbangkan dua jenis pelanggan sekaligus, yaitu mitra atau *reseller* sebagai pelanggan langsung, serta konsumen akhir sebagai pengguna produk. Aspek ini belum dibahas dalam penelitian sebelumnya dan menjadi celah yang akan diisi oleh penelitian ini dengan menerapkan *Business Model Canvas* (BMC) di Pabrik Roti Pak Budi.

Berdasarkan permasalahan-permasalahan tersebut, mulai dari konsistensi produk yang belum terjaga, potensi pasar di sekitar pabrik yang belum tergarap secara optimal, hingga keunggulan bersaing yang belum dirumuskan sebagai strategi formal, dapat disimpulkan bahwa daya saing Pabrik Roti Pak Budi perlu diperkuat melalui evaluasi model bisnis yang dilakukan secara menyeluruh dan berbasis bukti lapangan. Oleh karena itu, penulis mengangkat penelitian dengan judul "Merancang *Business Model Canvas*

(BMC) untuk Meningkatkan Daya Saing Usaha pada Pabrik Roti Pak Budi Deli Tua".

## 2. KAJIAN TEORITIS

### A. Teori Keunggulan Bersaing

Menurut (Porter, 1985), keunggulan bersaing adalah kemampuan sebuah perusahaan untuk mendapatkan keuntungan ekonomi lebih besar dibandingkan pesaingnya dalam industri yang sama. Keunggulan bersaing muncul dari nilai yang bisa dibuat perusahaan bagi pelanggannya, baik berupa harga lebih murah dibandingkan pesaing untuk manfaat yang sama, maupun manfaat spesial yang bisa menyeimbangkan harga yang lebih tinggi.

(Porter, 1985) juga menyebutkan tiga strategi umum yang bisa dilakukan perusahaan agar bisa mendapatkan keunggulan dalam persaingan, yaitu strategi dengan biaya terjangkau (*cost leadership*), strategi diferensiasi (*differentiation*), serta strategi fokus pada pasar yang spesifik (*focus*). Strategi keunggulan biaya fokus pada penghematan biaya operasional agar perusahaan bisa memberikan harga yang lebih menarik namun tetap menjaga tingkat keuntungan yang baik. Strategi diferensiasi mencoba membuat produk lebih bernilai atau unik sehingga sulit untuk ditiru oleh pesaing, sedangkan strategi fokus lebih menekankan pada pemasaran produk secara khusus ke dalam pasar yang lebih sempit namun lebih mudah dikendalikan.

Ketiga strategi tersebut tidak berjalan sendirian, tetapi harus didukung oleh pemahaman yang menyeluruh tentang rantai nilai perusahaan, yaitu serangkaian aktivitas yang dilakukan perusahaan dalam menciptakan, memproduksi, memasarkan, serta mendistribusikan produk atau jasanya (Aji & Nursyamsiah, 2023). Setiap langkah dalam aktivitas tersebut bisa menjadi keuntungan kompetitif jika dikelola dengan lebih baik dibandingkan pesaing.

### B. *Business Model Canvas* (BMC)

Menurut (Osterwalder & Pigneur, 2010), *Business Model Canvas* adalah alat yang membantu menguraikan bagaimana sebuah organisasi menciptakan, menyampaikan, dan memperoleh nilai. Alat ini terdiri dari sembilan komponen yang saling terhubung, yaitu segmen pelanggan, penawaran nilai, saluran, hubungan dengan pelanggan, alur pendapatan, sumber daya utama, aktivitas utama, kemitraan penting, dan struktur biaya. Kesembilan elemen tersebut ditampilkan dalam satu gambar visual, sehingga para pengusaha dapat memahami gambaran keseluruhan model bisnis mereka secara singkat dan mudah.

(Osterwalder & Pigneur, 2010) menekankan bahwa BMC dirancang agar bisa digunakan secara berulang, artinya model bisnis yang sudah dibuat bukanlah sesuatu yang tidak berubah, melainkan harus terus dievaluasi dan diperbarui sesuai dengan perubahan kondisi pasar, perilaku pelanggan, serta tekanan kompetitif dari para pesaing. Pendekatan ini membuat BMC tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk menggambarkan situasi, tetapi juga sebagai alat yang bisa digunakan dalam merencanakan strategi secara nyata.

## 3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada Pabrik Roti Pak Budi, yang berlokasi di Kav. Anggrek Bawah, Suka Makmur, Kec. Deli Tua, Kabupaten Deli Serdang, Sumatera Utara 20147. Penelitian dimulai dari bulan Januari 2026 sampai dengan Oktober 2026. Jenis data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh melalui wawancara serta data sekunder meliputi catatan produksi, informasi harga bahan baku, jurnal ilmiah terkait *Business Model Canvas*, serta referensi akademik lainnya sebagai landasan teori. Penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* dalam pemilihan informan. Dalam penelitian ini, informan terdiri atas *informan kunci*, informan pendukung, informan

utama, informan tambahan, dan informan pembanding. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Adapun metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kualitatif model Miles dan Huberman yang terdiri atas empat tahap, yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data (*display data*), dan penarikan kesimpulan/verifikasi.

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. *Business Model Canvas* Pabrik Roti Pak Budi

Sebagaimana dikemukakan oleh (Osterwalder & Pigneur, 2010), BMC berfungsi sebagai alat untuk menguraikan bagaimana sebuah organisasi menciptakan, menyampaikan, dan memperoleh nilai melalui sembilan komponen yang saling terhubung. Keterhubungan ini terbukti ketika BMC diterapkan pada Pabrik Roti Pak Budi. Lemahnya seleksi tenaga kerja dan terbatasnya kapasitas mesin pada elemen *key resources* menyebabkan penyimpangan SOP dalam aktivitas produksi pada elemen *key activities*, yang pada akhirnya berdampak pada inkonsistensi rasa, ukuran, dan isian produk pada elemen *value propositions*. Demikian pula, belum adanya aktivitas *branding* berdampak pada rendahnya kesadaran calon konsumen terhadap saluran yang tersedia, sehingga segmen pelanggan pabrik tetap terbatas pada jaringan mitra. Selain itu, ditemukannya sejumlah praktik di lapangan yang belum tercantum dalam kanvas, seperti pemesanan melalui WhatsApp, layanan antar, dan pesanan institusional dari SPPG, sejalan dengan pandangan (Osterwalder & Pigneur, 2010) bahwa BMC bukanlah dokumen yang tetap, melainkan harus terus dievaluasi dan diperbarui sesuai dengan perubahan kondisi pasar dan perilaku pelanggan.

Pada elemen *customer segments*, temuan bahwa pelanggan langsung pabrik adalah mitra, sementara konsumen akhir dijangkau melalui perantaraan mitra, menegaskan posisi Pabrik Roti Pak Budi sebagai usaha dengan model bisnis berjaringan mitra atau *reseller* (B2B2C). Pilihan pabrik untuk melayani kalangan menengah ke bawah yang sensitif terhadap harga mencerminkan strategi fokus (*focus*) yang dikemukakan (Porter, 1985), yaitu memusatkan pemasaran pada pasar yang lebih sempit namun lebih mudah dikendalikan. Namun, ketergantungan penuh pada jaringan mitra membuat permintaan pabrik sangat ditentukan oleh kondisi masing-masing mitra. Kondisi ini sejalan dengan temuan (Aisiyah & Rukmana, 2023) bahwa usaha roti sebagai UMKM sektor pangan mudah terpengaruh oleh perubahan permintaan, sehingga penurunan permintaan akan langsung berdampak pada produksi, penjualan, dan keuntungan usaha. Hasil wawancara dengan calon konsumen yang menunjukkan adanya kelompok pasar potensial, seperti pekerja muda, mahasiswa, ibu rumah tangga, guru, dan karyawan, serta adanya pelanggan institusional seperti SPPG, menunjukkan bahwa rumusan segmen pada kanvas perlu diperbarui agar mencakup dua lapis pelanggan, yaitu mitra dan konsumen akhir, sebagaimana diarahkan dalam kerangka berpikir penelitian ini.

Pada elemen *value propositions*, rumusan kanvas berupa selisih harga yang memberikan ruang keuntungan bagi mitra sejalan dengan pemikiran (Porter, 1985) bahwa keunggulan bersaing muncul dari nilai yang dapat diciptakan perusahaan bagi pelanggannya, salah satunya berupa harga yang lebih murah untuk manfaat yang setara. Dengan harga ambil sekitar Rp667 hingga Rp750 per buah, sementara harga eceran roti sejenis di pasaran rata-rata Rp2.000, pabrik pada dasarnya menjalankan strategi keunggulan biaya (*cost leadership*), yaitu menekan biaya agar dapat menawarkan harga yang menarik sambil tetap menjaga keuntungan. Apabila dilihat melalui *Value Proposition Canvas* yang dikemukakan (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith,

2014), aktivitas utama mitra (*customer jobs*) adalah menjual kembali roti, manfaat yang mereka harapkan (*gains*) berupa margin yang memadai, produk yang laku, segar, dan bervariasi, sedangkan keluhan yang mereka hadapi (*pains*) berupa isian, rasa, dan ukuran yang tidak konsisten yang dapat memicu komplain dari pelanggan mereka. Penawaran pabrik telah menjawab sisi manfaat, tetapi belum sepenuhnya mengatasi sisi keluhan. Inkonsistensi yang bersumber dari lemahnya seleksi tenaga kerja dan penyesuaian gramasi akibat kenaikan harga bahan baku impor menunjukkan bahwa keunggulan tersebut belum didukung oleh pengelolaan rantai nilai yang baik. (Porter, 1985) menegaskan bahwa setiap aktivitas dalam rantai nilai dapat menjadi sumber keunggulan apabila dikelola lebih baik dibandingkan pesaing, namun sebaliknya dapat menjadi kelemahan apabila tidak dikelola secara konsisten. Persoalan yang sama juga dihadapi Sari Bakery dalam penelitian (Aisiyah & Rukmana, 2023), yaitu tantangan menjaga konsistensi rasa dan kualitas produk, sedangkan penelitian (R. J. Juhanda, Herlinawati, & Jaya, 2025) juga menemukan bahwa kekuatan UMKM kuliner terletak pada cita rasa dan harga yang kompetitif.

Elemen *channels* yang terdiri atas promosi dari mulut ke mulut, pabrik, dan Google Maps terbukti efektif dalam menjaring mitra baru. Namun, saluran tersebut bersifat pasif dan belum menjangkau konsumen akhir di sekitar pabrik. Temuan ini relevan dengan prinsip *Customer Development Model* yang dikemukakan (Blank, 2005), yaitu bahwa asumsi bisnis mengenai masalah, solusi, dan cara konsumen memandang produk perlu divalidasi secara langsung kepada pelanggan, bukan hanya bergantung pada pendapat pemilik usaha. Asumsi pemilik bahwa pabrik cukup dikenal melalui jaringan mitra, serta keputusan untuk tidak berjualan secara daring demi menjaga penjualan mitra, ternyata belum sepenuhnya sesuai dengan kondisi lapangan. Pola ini serupa dengan temuan (R. J. Juhanda et al., 2025), yaitu rendahnya *brand awareness* dan belum konsistennya promosi, serta sejalan dengan rekomendasi (Aisiyah & Rukmana, 2023) mengenai perluasan pemasaran melalui media sosial dan *e-commerce*. Di sisi lain, sebagian mitra telah memanfaatkan TikTok Live untuk berjualan, sehingga saluran digital sebenarnya sudah mulai terbentuk di tingkat mitra meskipun belum tercermin dalam kanvas.

Pada elemen *customer relationships*, program *self-service* terbukti sesuai dengan praktik di lapangan dan diterima baik oleh mitra karena dinilai menghemat biaya. Sebaliknya, program *healing* tahunan dan pembagian THR kepada mitra yang tercantum dalam kanvas tidak muncul dalam jawaban informan, sehingga sesuai dengan prinsip (Blank, 2005), klaim tersebut masih perlu divalidasi lebih lanjut. Temuan mengenai dukungan mitra terhadap layanan pemesanan daring dan pengantaran yang bersifat kondisional sejalan dengan pendekatan *Value Proposition Canvas* dari (Osterwalder et al., 2014), yang menekankan kesesuaian antara penawaran usaha dengan *customer profile*. Pak Kumis yang membeli dalam skala lebih kecil memandang ongkos kirim sebagai keluhan, sedangkan Bg Jaka Tembung dan Ibu Wita memandang layanan antar sebagai manfaat yang mendukung ekspansi usaha, dan Bapak Wijo menekankan pentingnya kebebasan memilih antara diantar atau mengambil sendiri. Perbedaan profil ini menunjukkan bahwa satu bentuk layanan tunggal tidak dapat memenuhi kebutuhan seluruh mitra, sehingga layanan perlu dirancang dalam beberapa pilihan sesuai profil masing-masing kelompok mitra. Selain itu, keluhan Bapak Supri mengenai pelayanan yang tidak adil menunjukkan bahwa aktivitas pelayanan dalam rantai nilai yang dikemukakan (Porter, 1985) dapat berubah menjadi kelemahan apabila tidak memiliki standar yang jelas. Hal ini juga sejalan dengan (Aji & Nursyamsiah, 2023), yang menyatakan bahwa perusahaan yang terus mengevaluasi model bisnisnya lebih mampu

menyesuaikan komponen penting, termasuk hubungan dengan pelanggan, terhadap perubahan kebutuhan pasar.

Elemen *revenue streams* memperlihatkan bahwa pendapatan pabrik berasal dari penjualan per boks kepada mitra dengan skema harga berjenjang, termasuk ukuran dan harga yang berbeda bagi mitra yang berjualan keliling untuk menutup biaya operasional mereka. Skema ini mencerminkan upaya menyesuaikan nilai dengan karakteristik pelanggan sebagaimana dimaksud dalam konsep *value proposition* pada BMC (Osterwalder & Pigneur, 2010). Namun, pendapatan yang masih bertumpu pada satu aliran utama dengan margin per unit yang tipis dan bergantung pada volume membuat usaha ini rentan terhadap perubahan permintaan, sebagaimana diingatkan oleh (Aisiyah & Rukmana, 2023). (Aji & Nursyamsiah, 2023) menjelaskan bahwa model bisnis merupakan kerangka yang menunjukkan bagaimana organisasi memperoleh pendapatan, dan salah satu bentuk perubahan model bisnis adalah pengembangan berbagai model bisnis secara bersamaan. Elemen *key resources* dan *key activities* memperlihatkan keterkaitan yang erat dengan konsep rantai nilai (Porter, 1985), yang membedakan aktivitas utama, seperti produksi dan distribusi, dengan aktivitas pendukung, seperti pengelolaan sumber daya manusia dan pengembangan teknologi. Kapasitas alat produksi sebesar dua puluh ribu *pcs* per hari yang sudah hampir tercapai pada hari Sabtu, seleksi tenaga kerja yang longgar, peran pengawas yang merangkap kasir, serta pencatatan manual berbasis buku menunjukkan bahwa aktivitas pendukung belum dikelola dengan baik, sehingga berdampak langsung pada mutu aktivitas utama. Keinginan Pak Budi untuk mengadopsi sistem kasir digital meskipun terkendala kemampuan SDM mencerminkan proses perpindahan dari model bisnis lama menuju model bisnis baru sebagaimana dijelaskan (Aji & Nursyamsiah, 2023), yang juga menemukan bahwa inovasi model bisnis berdampak positif terhadap kinerja UKM. Persoalan serupa ditemukan dalam penelitian terdahulu, yaitu kapasitas produksi yang terbatas dan kebutuhan penyusunan SOP produksi pada Bakmie Matil (R. J. Juhanda et al., 2025) serta rekomendasi pelatihan karyawan pada Sari Bakery (Aisiyah & Rukmana, 2023). Adapun belum adanya aktivitas *branding*, yang terlihat dari keraguan Sartika Br. Ginting terhadap kebersihan produk dan kebutuhan akan label serta kemasan, menunjukkan bahwa pabrik saat ini hampir sepenuhnya bersaing melalui keunggulan biaya dan belum memanfaatkan strategi diferensiasi (*differentiation*) yang menurut (Porter, 1985) dapat membuat produk lebih bernilai dan sulit ditiru. Penelitian (Sahilah, Dai, & Rivani, 2025) pada Pempek Umizee menunjukkan bahwa penerapan BMC mampu memperkuat aspek *branding*, pemasaran, inovasi produk, dan manajemen operasional secara bersamaan, sehingga temuan ini memperkuat relevansi BMC sebagai dasar perbaikan kedua elemen tersebut.

Sebaliknya, elemen *key partners* relatif stabil dan menunjukkan kesesuaian dengan teori rantai nilai (Porter, 1985), khususnya pada aktivitas pendukung berupa pengadaan bahan baku. Kemitraan dengan distributor tangan pertama yang dipilih berdasarkan fleksibilitas pembayaran, sifat amanah, dan kecepatan pengiriman, ditambah dengan adanya skema pembayaran tempo, mencerminkan pengelolaan pengadaan yang telah berjalan baik dan menjadi fondasi kelangsungan produksi. Meskipun demikian, ketergantungan pada bahan baku impor yang mencapai sekitar lima puluh persen menjadikan usaha ini rentan terhadap fluktuasi harga akibat faktor eksternal. Kerentanan ini sesuai dengan pernyataan (Aisiyah & Rukmana, 2023) bahwa usaha roti membutuhkan model bisnis yang mampu beradaptasi dengan perubahan harga bahan baku.

Elemen *cost structure* juga relatif stabil dari sisi operasional harian. Efisiensi biaya pabrik ditopang oleh ketiadaan kemasan, pola pengambilan produk secara mandiri oleh mitra, dan pembayaran tempo kepada distributor, yang seluruhnya mendukung strategi keunggulan biaya sebagaimana dijelaskan (Porter, 1985). Namun, beban terbesar justru terletak pada kebutuhan investasi peralatan seperti oven berkapasitas besar dan mesin *repack* yang seluruhnya dibiayai secara swadaya. Hal ini menunjukkan bahwa tantangan utama usaha ini lebih bersifat struktural jangka panjang dibandingkan tekanan operasional harian.

Secara keseluruhan, kesesuaian antara hasil penelitian dengan landasan teori juga tampak dari relevansinya dengan penelitian terdahulu. Pola persoalan yang ditemukan pada Pabrik Roti Pak Budi, yaitu inkonsistensi kualitas produk, rendahnya kesadaran pasar, keterbatasan kapasitas produksi, dan belum adanya *branding*, memiliki kesamaan dengan temuan pada Sari Bakery (Aisiyah & Rukmana, 2023), Bakmie Matil (R. J. Juhanda et al., 2025), dan Pempek Umizee (Sahilah et al., 2025). Penelitian (Napitupulu & Kamal, 2024) juga menunjukkan bahwa pemetaan BMC memberikan acuan yang jelas dalam pengambilan keputusan strategis, sedangkan (Haryanti & Pasha,2023) menunjukkan bahwa pemahaman pelaku UMKM dalam menyusun BMC berkontribusi pada penguatan daya saing.

## B. Rumusan *Business Model Canvas* untuk Memperkuat Daya Saing Pabrik Roti Pak Budi

(Osterwalder & Pigneur, 2010) menegaskan bahwa BMC dirancang untuk digunakan secara berulang, yaitu harus terus dievaluasi dan diperbarui sesuai dengan perubahan kondisi pasar, perilaku pelanggan, dan tekanan pesaing, sehingga BMC tidak hanya berfungsi untuk menggambarkan situasi, tetapi juga untuk merencanakan strategi secara nyata. Prinsip ini tercermin dalam proses penyempurnaan BMC Pabrik Roti Pak Budi yang dilakukan dengan mempertahankan komponen yang sudah berjalan baik, memperbaiki komponen yang belum optimal, dan menambahkan komponen baru berdasarkan masukan informan. Pola penyempurnaan tersebut juga sejalan dengan (Aji & Nursyamsiah, 2023), yang menjelaskan bahwa perubahan model bisnis dapat berupa pengembangan dan pengintegrasian komponen baru ke dalam operasional yang sudah berjalan, bukan selalu penggantian model bisnis secara menyeluruh. Model bisnis berjaringan mitra yang menjadi kekuatan utama pabrik tetap dipertahankan, sementara komponen baru ditambahkan di sekelilingnya.

Dilihat dari teori keunggulan bersaing (Porter, 1985), arah penyempurnaan BMC usulan memperlihatkan pergeseran strategi yang cukup jelas. Pada BMC saat ini, Pabrik Roti Pak Budi hampir sepenuhnya bersaing melalui strategi keunggulan biaya (*cost leadership*) yang dipadukan dengan strategi fokus pada kalangan menengah ke bawah. Pada BMC usulan, keunggulan biaya tersebut tetap dipertahankan melalui harga ambil yang rendah, ketiadaan kemasan pada produk untuk mitra, pola *self-service*, dan pembayaran tempo kepada distributor, tetapi dilengkapi dengan unsur diferensiasi (*differentiation*) berupa jaminan konsistensi mutu dan aktivitas *branding*. (Porter, 1985) menjelaskan bahwa strategi diferensiasi membuat produk lebih bernilai dan sulit ditiru pesaing. Unsur diferensiasi dalam BMC usulan ditempatkan pada aspek yang tidak menaikkan harga produk untuk mitra, yaitu konsistensi mutu melalui SOP dan pengendalian mutu, sedangkan kemasan hanya diterapkan pada produk yang dijual di etalase atau gerai. Dengan cara ini, penambahan nilai tidak mengorbankan keunggulan harga yang menjadi alasan utama mitra bertahan.

Pada elemen *customer segments*, pembedaan mitra menjadi mitra lapak tetap, mitra

keliling, dan mitra skala besar sejalan dengan pendekatan *Value Proposition Canvas* yang dikemukakan (Osterwalder et al., 2014), yang menekankan bahwa nilai yang ditawarkan harus sesuai dengan *customer profile* masing-masing pelanggan. Ketiga kelompok mitra memiliki profil yang berbeda. Aktivitas mitra keliling (*customer jobs*) adalah berjualan berpindah tempat dengan keluhan (*pains*) berupa biaya bahan bakar, sehingga pabrik memberikan ukuran dan harga yang berbeda. Manfaat yang diharapkan (*gains*) mitra skala besar adalah kemudahan untuk mengembangkan usaha, sehingga layanan antar menjadi relevan bagi mereka. Adapun mitra lapak tetap menghadapi keluhan berupa perebutan lokasi jualan, sehingga diperlukan pengaturan wilayah. Pembedaan ini juga mempertajam strategi fokus (Porter, 1985), karena pasar sasaran tidak lagi diperlakukan sebagai satu kelompok yang seragam. Selain itu, pengelolaan jaringan mitra yang lebih rapi dapat mengurangi kerentanan usaha roti terhadap perubahan permintaan sebagaimana diingatkan oleh (Aisiyah & Rukmana, 2023), karena hubungan dengan setiap kelompok mitra dapat dijaga sesuai kebutuhannya.

Pada elemen *value propositions*, dipertahankannya selisih harga bagi mitra dan roti yang segar setiap hari mencerminkan pandangan (Porter, 1985) bahwa keunggulan bersaing muncul dari nilai yang diciptakan perusahaan bagi pelanggannya. Penambahan jaminan konsistensi rasa, ukuran, dan isian dapat dipandang sebagai pereda keluhan (*pain relievers*) dalam kerangka *Value Proposition Canvas* (Osterwalder et al., 2014), karena secara langsung menjawab keluhan mitra yang paling sering muncul, yaitu produk yang tidak konsisten dan memicu komplain dari pelanggan mereka. Sementara itu, pilihan untuk mengambil sendiri atau diantar berfungsi sebagai pencipta manfaat (*gain creators*) yang dapat dipilih sesuai kebutuhan masing-masing mitra. Penguatan pada aspek kualitas ini sejalan dengan strategi perbaikan kualitas produk yang dirumuskan (Aisiyah & Rukmana, 2023) pada Sari Bakery, serta temuan (R. J. Juhanda et al., 2025) bahwa cita rasa dan harga yang kompetitif merupakan kekuatan utama UMKM kuliner yang perlu dijaga. Dengan demikian, *value propositions* pada BMC usulan tidak hanya menawarkan harga murah, tetapi juga kepastian mutu yang membuat keunggulan harga tersebut lebih berkelanjutan.

Penyempurnaan pada elemen *channels*, yaitu pembaruan Google Maps, penambahan etalase atau gerai, WhatsApp Business, serta media sosial untuk *branding* dan peta lokasi mitra, merupakan penerapan langsung dari prinsip *Customer Development Model* yang dikemukakan (Blank, 2005). Asumsi pemilik usaha bahwa pabrik cukup dikenal melalui jaringan mitra telah diuji melalui wawancara dengan calon konsumen, dan hasilnya menunjukkan bahwa asumsi tersebut belum sesuai dengan kenyataan. Solusi yang dirumuskan kemudian disusun berdasarkan kebutuhan yang disampaikan langsung oleh calon konsumen, seperti akses pembelian yang praktis di depan pabrik dan informasi yang jelas mengenai cara membeli. Penambahan saluran ini juga menjawab persoalan rendahnya *brand awareness* dan promosi yang belum konsisten sebagaimana ditemukan (R. J. Juhanda et al., 2025) pada Bakmie Matil, serta sejalan dengan rekomendasi perluasan pemasaran melalui media sosial pada penelitian (Aisiyah & Rukmana, 2023). Namun, berbeda dengan penelitian terdahulu yang umumnya mengarahkan media sosial untuk penjualan langsung, BMC usulan menempatkan media sosial hanya sebagai sarana membangun merek dan mengarahkan pembeli ke mitra terdekat. Penyesuaian ini diperlukan karena pada model bisnis berjaringan mitra, penjualan langsung oleh pabrik berisiko menggerus penjualan mitra. Hal ini menunjukkan bahwa validasi sebagaimana dimaksud (Blank, 2005) tidak hanya dilakukan kepada calon konsumen, tetapi juga mempertimbangkan kepentingan mitra

sebagai pelanggan langsung.

Pada elemen *customer relationships*, penambahan antrean pesanan yang adil, grup WhatsApp mitra, layanan antar opsional, dan cicip gratis bagi calon konsumen memperlihatkan penerapan *Value Proposition Canvas* (Osterwalder et al., 2014) dalam merancang hubungan yang sesuai dengan profil pelanggan. Layanan antar dibuat opsional dengan ongkos kirim yang disepakati karena preferensi mitra terhadap pengantaran berbeda-beda, sehingga satu bentuk layanan tunggal tidak dapat memenuhi kebutuhan seluruh mitra. Penerapan antrean yang adil juga sejalan dengan konsep rantai nilai (Porter, 1985) karena aktivitas pelayanan yang sebelumnya menjadi sumber keluhan kini memiliki standar yang jelas sehingga dapat berubah menjadi sumber keunggulan. Penyesuaian komponen hubungan dengan pelanggan ini sejalan dengan (Aji & Nursyamsiah, 2023), yang menyatakan bahwa perusahaan yang terus mengevaluasi model bisnisnya lebih mampu menyesuaikan hubungan dengan pelanggan terhadap perubahan kebutuhan pasar. Adapun program *healing* dan pembagian THR tetap dipertahankan dalam kanvas, meskipun sesuai dengan prinsip (Blank, 2005) keberadaan dan dampaknya masih perlu divalidasi lebih lanjut kepada mitra.

Pada elemen *revenue streams*, penambahan penjualan eceran di etalase atau gerai dan biaya layanan antar sejalan dengan (Aji & Nursyamsiah, 2023), yang menjelaskan bahwa model bisnis menunjukkan cara organisasi memperoleh pendapatan dan dapat dikembangkan melalui berbagai model bisnis secara bersamaan. Kedua aliran pendapatan baru ini tidak menggantikan penjualan per boks kepada mitra, melainkan melengkapinya, sehingga ketergantungan pada satu aliran pendapatan dapat dikurangi. Hal ini penting mengingat usaha roti rentan terhadap perubahan permintaan sebagaimana dikemukakan (Aisiyah & Rukmana, 2023). Penetapan harga eceran yang disamakan dengan harga jual di tingkat mitra juga menunjukkan bahwa aliran pendapatan baru dirancang agar tidak bertentangan dengan aliran pendapatan utama, sesuai dengan pandangan (Osterwalder & Pigneur, 2010) bahwa kesembilan elemen BMC saling terhubung dan perubahan pada satu elemen harus selaras dengan elemen lainnya.

Penyempurnaan pada elemen *key resources* dan *key activities* paling jelas memperlihatkan penerapan konsep rantai nilai (Porter, 1985), yang membedakan aktivitas utama dan aktivitas pendukung. Penyempurnaan aktivitas pendukung, seperti pemisahan peran pengawas dan kasir, pelatihan karyawan sesuai SOP, penyediaan alat ukur gramasi, sistem kasir digital, dan penambahan alat secara bertahap, diarahkan untuk memperkuat aktivitas utama, yaitu produksi dengan pengendalian mutu harian, pengantaran terjadwal, serta pemasaran melalui *branding* dan cicip gratis. Dengan demikian, sumber persoalan inkonsistensi mutu yang pada BMC saat ini berasal dari lemahnya aktivitas pendukung kini ditangani langsung dari akarnya. Penyempurnaan ini juga sesuai dengan temuan penelitian terdahulu, yaitu penyusunan SOP produksi dan penguatan kapasitas pada Bakmie Matil (R. J. Juhanda et al., 2025), pelatihan karyawan pada Sari Bakery (Aisiyah & Rukmana, 2023) serta penguatan *branding* dan manajemen operasional melalui penerapan BMC pada Pempek Umizee sebagaimana dikemukakan (Sahilah et al., 2025). Penerapan sistem kasir digital dan pencatatan digital juga mencerminkan inovasi model bisnis yang menurut (Aji & Nursyamsiah, 2023) berdampak positif terhadap kinerja UKM, dengan catatan bahwa penerapannya disesuaikan dengan kemampuan SDM dan kebiasaan mitra yang terbiasa mengecek catatan pesanan secara bersama.

Pada elemen *key partners* dan *cost structure*, penambahan pemasok kemasan

plastik dan label melengkapi aktivitas pengadaan dalam rantai nilai (Porter, 1985) dan menjadi penopang unsur diferensiasi pada produk yang dijual di etalase atau gerai. Penambahan komponen biaya pada BMC usulan, yaitu biaya kemasan dan label, operasional pengantaran, biaya pengembangan, dan investasi alat secara bertahap, tetap mempertimbangkan prinsip keunggulan biaya (Porter, 1985), yaitu menjaga efisiensi agar harga tetap menarik tanpa mengorbankan keuntungan. Biaya kemasan dibatasi pada produk tertentu, biaya pengantaran ditutup melalui biaya layanan antar, sedangkan investasi alat dilakukan secara bertahap karena keterbatasan modal swadaya. Penahapan ini sejalan dengan pengamatan pelaku usaha pembanding bahwa investasi peralatan dan mesin kemasan membutuhkan modal yang besar bagi UMKM roti, sehingga perlu disesuaikan dengan kemampuan keuangan usaha.

Secara keseluruhan, penyempurnaan BMC Pabrik Roti Pak Budi memperlihatkan bahwa kerangka teori yang digunakan dalam penelitian ini saling melengkapi. Teori keunggulan bersaing (Porter, 1985) memberikan arah strategi, yaitu mempertahankan keunggulan biaya dan menambahkan unsur diferensiasi. BMC dari (Osterwalder & Pigneur, 2010) menjadi alat untuk menerjemahkan arah strategi tersebut ke dalam komponen yang spesifik. *Customer Development Model* dari (Blank, 2005) dan *Value Proposition Canvas* dari (Osterwalder et al., 2014) memastikan bahwa komponen yang ditambahkan didasarkan pada kebutuhan nyata mitra dan calon konsumen, bukan hanya pada asumsi pemilik usaha. Penyempurnaan yang dilakukan juga tidak bersifat administratif semata, karena setiap komponen baru diarahkan untuk menjawab persoalan yang memengaruhi daya saing, yaitu konsistensi mutu, kesadaran pasar, dan kualitas pelayanan, sebagaimana dirumuskan dalam kerangka berpikir penelitian ini. Hasil ini juga sejalan dengan (Napitupulu & Kamal, 2024) yang menunjukkan bahwa BMC dapat menjadi acuan yang jelas dalam pengambilan keputusan strategis, serta (Haryanti & Pasha, 2023) yang menunjukkan bahwa pemahaman pelaku UMKM dalam menyusun BMC berkontribusi pada penguatan daya saing, sehingga BMC usulan ini dapat dimanfaatkan pemilik usaha sebagai pedoman pengembangan usaha. Adapun pengujian dampak BMC usulan secara langsung di lapangan berada di luar cakupan penelitian ini, sebagaimana telah dinyatakan pada batasan masalah.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai Merancang *Business Model Canvas* (BMC) untuk memperkuat daya saing Pabrik Roti Pak Budi Deli Tua,

dapat ditarik dua kesimpulan sesuai dengan rumusan masalah. Pertama, BMC Pabrik Roti Pak Budi yang berjalan saat ini merupakan model bisnis berjaringan mitra, yaitu pabrik melayani mitra atau *reseller* sebagai pelanggan langsung, sementara konsumen akhir dijangkau melalui perantaraan mitra. Keunggulan utama usaha terletak pada selisih harga yang memberikan ruang keuntungan bagi mitra, yang ditopang oleh rasio harga terhadap kualitas produk yang dinilai lebih baik daripada pesaing, sehingga pabrik pada dasarnya bersaing melalui keunggulan biaya dengan fokus pada kalangan menengah ke bawah. Dari kesembilan elemen BMC, tiga elemen relatif stabil dan menjadi fondasi kekuatan usaha, yaitu *key partners* yang didukung distributor tangan pertama dengan skema pembayaran tempo, *revenue streams* yang ditopang volume pembelian harian mitra yang konsisten, dan *cost structure* yang terkendali dari sisi operasional harian, meskipun kebutuhan investasi peralatan yang dibiayai secara swadaya menjadi hambatan jangka panjang. Enam elemen lainnya masih menyimpan persoalan yang melemahkan daya saing, yaitu *value propositions* yang belum didukung konsistensi rasa, ukuran, dan isian produk; *customer segments* yang sepenuhnya bergantung pada jaringan mitra; *channels* yang bersifat pasif sehingga kesadaran calon konsumen terhadap keberadaan pabrik masih rendah; *customer relationships* yang belum memiliki standar pelayanan yang adil; key resources yang terkendala perangkapan peran, pencatatan manual, dan kapasitas mesin yang mendekati batas; serta key activities yang lemah, yaitu belum memiliki aktivitas *branding*.

Kedua, rumusan BMC yang tepat untuk memperkuat daya saing Pabrik Roti Pak Budi adalah penyempurnaan terhadap BMC yang sudah berjalan, bukan penggantian model bisnis secara menyeluruh. Rumusan tersebut mempertahankan model bisnis berjaringan mitra dan keunggulan harga yang menjadi alasan utama mitra bertahan, kemudian menambahkan unsur diferensiasi pada aspek yang tidak menaikkan harga produk untuk mitra. Penyempurnaan diarahkan pada tiga sasaran. Sasaran pertama adalah penguatan konsistensi mutu melalui jaminan konsistensi rasa, ukuran, dan isian, yang didukung dokumen SOP, alat ukur gramasi yang seragam, pelatihan karyawan, pemisahan peran pengawas dan kasir, serta pengendalian mutu harian. Sasaran kedua adalah peningkatan kesadaran pasar melalui aktivitas *branding*, pembaruan Google Maps, etalase atau gerai di depan pabrik, WhatsApp Business, cicip gratis, serta media sosial yang digunakan khusus untuk membangun merek dan mengarahkan pembeli kemitra terdekat. Sasaran ketiga adalah peningkatan kualitas pelayanan dan hubungan dengan mitra melalui pembedaan mitra menjadi mitra lapak tetap, mitra keliling, dan mitra skala besar, antrean pesanan yang adil, grup WhatsApp mitra, serta layanan antar opsional dengan ongkos kirim yang disepakati.

## DAFTAR REFERENSI

Aisiyah, T., & Rukmana, A. (2023). Pengembangan Strategi Usaha Produk Roti Menggunakan Metode Business Model Canvas (BMC) dan Analisis Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (SWOT). *Bandung Conference Series: Industrial Engineering Science*, *3*(1).

Aji, F. B., & Nursyamsiah, S. (2023). Pengaruh Inovasi Model Bisnis terhadap Peningkatan Kinerja UKM di Yogyakarta. *Indonesian Journal of Economics, Business, Accounting, and Management*, *1*(3), 38–53.

Blank, S. (2005). *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win*. Foster City: K&S Ranch Publishing.

Haryanti, & Pasha, A. D. (2023). Pelatihan Penyusunan Bisnis Model Kanvas Untuk Peningkatan Daya Saing Kelompok UMKM Desa Pesa Wawo. *Jurnal Pengabdian*

*Masyarakat Bangsa*, *1*(7), 1272–1277.

Napitupulu, N. A. P., & Kamal, I. (2024). Perumusan Strategi Bisnis Menggunakan Pendekatan Business Model Canvas (Studi Pada PT Mojadi Aplikasi Indonesia). *Indonesian Journal of Economics, Business, Accounting, and Management*, *1*(1), 24–36.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken: John Wiley & Sons.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*. Hoboken: John Wiley & Sons.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.

R. J. Juhanda, E., Herlinawati, & Jaya, R. C. (2025). Model Bisnis UMKM Kuliner Berbasis Business Model Canvas (Studi Pada Bakmie Matil Di Kota Bandung). *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, *4*(4), 5059–5066.

Sahilah, S., Dai, R. M., & Rivani, R. (2025). Implementasi Desain Business Model Canvas Dalam Rangka Meningkatkan Kapasitas Bisnis Pada Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Pempek Umizee. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi Dan Manajemen Bisnis*, *5*(3), 566–577.