

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) sebagai tulang punggung ekonomi yang rapuh, menyumbang lebih dari 60% Produk Domestik Bruto (PDB) dan menyerap 97% tenaga kerja nasional, membantu mengurangi pengangguran dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat (Statistik, 2023). Pertumbuhan UMKM selama 10 tahun terakhir meningkat berkat program seperti Kredit Usaha Rakyat (KUR) dan digitalisasi e-commerce. Pasca pandemi COVID-19, UMKM dihadapkan pada perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis, ditandai dengan percepatan digitalisasi, pergeseran perilaku konsumen, serta meningkatnya intensitas persaingan. Kementerian Koperasi dan UKM mencatat bahwa lebih dari 25% UMKM di Indonesia mengalami peningkatan pemanfaatan teknologi digital, dengan sektor makanan dan minuman menjadi salah satu sektor yang paling aktif beradaptasi (Supriyanto, 2024). Namun demikian, peningkatan adopsi digital tersebut belum sepenuhnya diikuti dengan pengelolaan model bisnis yang terstruktur dan berorientasi pada keberlanjutan jangka panjang.

Di tingkat regional, UMKM di Sulawesi Selatan masih menghadapi berbagai tantangan, seperti keterbatasan kapasitas manajerial, fluktuasi harga bahan baku, serta ketergantungan pada pasar lokal. Badan Pusat Statistik Provinsi Sulawesi Selatan menunjukkan bahwa sebagian besar UMKM di sektor kuliner mengalami kendala dalam menjaga konsistensi kinerja usaha dan daya saing di tengah perubahan pasar yang cepat

(Badan Pusat Statistik, 2024) Kondisi ini menunjukkan bahwa penguatan UMKM tidak hanya membutuhkan dukungan akses pasar dan teknologi, tetapi juga strategi pengembangan usaha yang mampu mengintegrasikan seluruh elemen bisnis secara sistematis.

Salah satu pendekatan strategis yang banyak digunakan dalam pengembangan UMKM adalah Business Model Canvas (BMC). BMC menawarkan kerangka kerja visual yang menggambarkan model bisnis melalui sembilan elemen utama, yaitu segmen pelanggan, proposisi nilai, saluran distribusi, hubungan pelanggan, aliran pendapatan, sumber daya kunci, aktivitas kunci, mitra kunci, dan struktur biaya (Osterwalder, Alexander, 2012). Berbagai penelitian menunjukkan bahwa BMC mampu membantu UMKM memahami model bisnis secara menyeluruh serta mengidentifikasi peluang pengembangan usaha. Namun, efektivitas BMC sangat bergantung pada kualitas implementasi dan kemampuan pelaku usaha dalam mengembangkan model bisnis secara adaptif.

UMKM Gombara Food di Makassar merupakan salah satu UMKM kuliner yang telah memiliki dan menerapkan Business Model Canvas dalam pengelolaan usahanya. Model bisnis Gombara Food mencerminkan pemanfaatan bahan baku lokal, aktivitas produksi pangan olahan, serta penggunaan saluran distribusi offline dan digital. Keberadaan BMC ini menunjukkan adanya kesadaran strategis dalam mengelola usaha secara lebih terstruktur. Akan tetapi, kepemilikan BMC belum sepenuhnya menjamin tercapainya daya saing dan keberlanjutan usaha secara optimal. Persaingan dengan pelaku usaha kuliner berskala nasional, dominasi platform digital dalam distribusi makanan, serta peningkatan biaya

operasional menjadi tantangan yang menuntut evaluasi dan pengembangan strategi berbasis BMC secara berkelanjutan.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa banyak UMKM menghadapi kesenjangan antara desain model bisnis dan implementasi di lapangan. (Hamisi Chengula, 2018) menyatakan bahwa UMKM sering kali mampu memetakan model bisnis secara konseptual, tetapi mengalami keterbatasan dalam mengelola aktivitas kunci, hubungan mitra, serta pengembangan aliran pendapatan yang berkelanjutan. Hal serupa juga ditemukan oleh Ramdani et al. (2022), yang mengungkapkan bahwa transformasi digital UMKM di sektor makanan dan minuman belum sepenuhnya diiringi dengan penyesuaian model bisnis yang memadai.

Dalam konteks Indonesia, Penerapan BMC dapat meningkatkan efisiensi operasional dan memperjelas proposisi nilai UMKM apabila diimplementasikan secara konsisten. Namun, sebagian besar penelitian tersebut masih berfokus pada UMKM yang belum memiliki BMC atau pada tahap awal penerapan. Penelitian oleh (Saiful Anwar, 2023) juga menunjukkan bahwa banyak UMKM menggunakan BMC secara statis tanpa evaluasi dan pengembangan berkelanjutan, sehingga berpotensi melemahkan daya saing jangka panjang. Hal ini sejalan dengan pandangan Teece (2020) yang menekankan bahwa keberlanjutan usaha sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam menyesuaikan dan merekonfigurasi sumber daya serta model bisnisnya sesuai dengan dinamika lingkungan.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa masih terdapat kesenjangan penelitian terkait analisis implementasi dan strategi

pengembangan Business Model Canvas pada UMKM yang telah memiliki model bisnis yang berjalan. Penelitian sebelumnya lebih menekankan BMC sebagai alat perancangan awal, bukan sebagai kerangka strategis yang perlu dievaluasi dan dikembangkan secara berkelanjutan. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk mengkaji secara mendalam gambaran dan implementasi model bisnis UMKM Gombara Food berdasarkan pendekatan Business Model Canvas, serta menganalisis strategi pengembangan berbasis BMC dalam mendukung peningkatan daya saing dan keberlanjutan usaha.

Melalui pendekatan kualitatif studi kasus, penelitian ini diharapkan mampu menggambarkan kondisi nyata implementasi BMC pada UMKM Gombara Food, mengidentifikasi tantangan dan peluang pengembangan model bisnis, serta memberikan kontribusi akademik dalam pengayaan kajian strategi pengembangan UMKM berbasis Business Model Canvas. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi pelaku UMKM kuliner dalam mengoptimalkan penggunaan BMC sebagai alat strategis untuk menghadapi persaingan dan menjaga keberlanjutan usaha.

Melihat penelitian terdahulu yang digunakan dalam proposal ini, sebagian besar kajian BMC masih berfokus pada pemetaan model bisnis tanpa mengintegrasikan analisis daya saing atau keberlanjutan usaha. Sebagian penelitian juga hanya menggambarkan kondisi model bisnis saat ini tanpa memberikan rekomendasi strategis yang mendalam. Selain itu, tidak ditemukan penelitian yang secara khusus membahas penerapan BMC pada UMKM pesantren yang bergerak di sektor makanan olahan di

Makassar. Dengan demikian, terdapat jelas gap penelitian yang dapat diisi, yaitu perlunya analisis BMC yang tidak hanya memetakan kondisi usaha tetapi juga mengaitkannya dengan strategi peningkatan daya saing dan keberlanjutan usaha berdasarkan kondisi riil UMKM Gombara Food.

Pengaplikasian pendekatan Business Model Canvas sangat tepat untuk menilai dan merancang strategi pengembangan UMKM Gombara Food. Dengan menekankan pendekatan ini, para pelaku usaha dapat menampilkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi secara sistematis untuk merumuskan strategi pengembangan yang adaptif, inovatif, serta berfokus pada peningkatan daya saing dan keberlanjutan usaha. Maka dengan melihat berbagai penjelasan diuraikan di atas, Penulis memiliki ketertarikan untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Strategi Pengembangan UMKM Berbasis Business Model Canvas (BMC) Untuk Meningkatkan Daya Saing Dan Berkelanjutan (Studi Kasus: UMKM Gombara Food di Makassar)”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan informasi yang telah dibahas sebelumnya, permasalahan yang akan diidentifikasi dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana gambaran dan implementasi model bisnis UMKM Gombara Food saat ini berdasarkan pendekatan Business Model Canvas (BMC)?
2. Bagaimana strategi pengembangan berbasis Business Model Canvas berperan dalam mendukung daya saing dan keberlanjutan usaha UMKM Gombara Food?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka dapat disusun tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Menganalisis gambaran dan implementasi model bisnis UMKM Gombara Food berdasarkan sembilan elemen Business Model Canvas (BMC)
2. Menganalisis strategi pengembangan UMKM Gombara Food berbasis Business Model Canvas berperan dalam mendukung daya saing dan keberlanjutan usaha.

1.4 Manfaat Penelitian

Dengan dilakukan penelitian ini, penulis berharap dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan strategi bisnis UMKM melalui pendekatan *Business Model Canvas*, serta menambah literatur di bidang manajemen strategis dan pengembangan UMKM.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini dapat memberikan pengetahuan yang lebih dalam bagi peneliti mengenai penerapan Business Model Canvas (BMC) dalam konteks UMKM berbasis pesantren. Hasil penelitian ini juga dapat menjadi landasan bagi penelitian lanjutan untuk mengembangkan strategi pengembangan UMKM di berbagai

sektor lainnya, terutama dalam menghadapi tekanan kompetisi pasar global

2. Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan akan menambah literatur bidang manajemen strategis, terutama dalam penelitian tentang strategi pengembangan UMKM berbasis BMC. Penelitian ini juga akan menjadi acuan yang penting bagi penelitian-penelitian yang mengkaji penerapan model bisnis dalam pengembangan UMKM dan menyumbang kemajuan teoritis dalam pengelolaan usaha menengah dan kecil.

3. Bagi Perusahaan

Penelitian ini akan memberikan rekomendasi pengembangan strategi yang dapat diimplementasikan langsung oleh UMKM Gombara Food untuk meningkatkan daya saing dan keberlanjutan bisnis mereka. Dengan penerapan BMC, UMKM Gombara Food diharapkan dapat merumuskan strategi yang lebih terstruktur dan adaptif, yang dapat memperluas pasar dan meningkatkan efisiensi operasional. Selain itu, hasil penelitian ini dapat memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi perusahaan.

1.5 Sistematika Penulisan

Untuk memudahkan pemahaman, usulan penelitian skripsi ini disusun secara komprehensif dan sistematis yang meliputi:

A. BAB I PENDAHULUAN

Latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

B. BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi teori-teori yang digunakan sebagai dasar dalam penelitian ini serta analisis terhadap masalah utama yang telah diidentifikasi.

C. BAB III KERANGKA KONSEPTUAL/PIKIR

Bab ini menyajikan dua hal utama, yaitu kerangka konseptual dan pemikiran.

D. BAB IV METODE PENELITIAN

Bab ini terdiri dari jenis dan rancangan penelitian, tempat dan waktu pelaksanaan, populasi serta sampel/subjek penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, dan metode analisis data.

E. BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan tentang deskripsi objek yang diteliti, hasil wawancara yang telah peneliti lakukan, serta hasil penelitian yang menjawab rumusan masalah dan pembahasan berdasarkan hasil dari penelitian peneliti.

F. PENUTUP

Bab ini menyajikan Kesimpulan dan saran berdasarkan hasil penelitian

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

2.1.1 Manajemen Strategi

Manajemen strategis adalah seni dan ilmu untuk membuat keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Fokus manajemen strategis adalah mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan dan akuntansi, produksi dan operasi, penelitian dan pengembangan (R&D), dan sistem informasi (David, 2017). Manajemen strategi adalah proses sistematis untuk mengembangkan, mengimplementasikan serta mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang mempunyai sebuah organisasi mencapai tujuannya (Fred.R.David, 2010) Proses ini mencakup analisis lingkungan internal dan eksternal, pengambilan keputusan strategis, dan pengalokasian sumber daya untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Dalam penelitian ini strategic management berperan sebagai landasan teori utama. Manajemen strategi memandu integrasi BMC dengan strategi pengembangan untuk meningkatkan daya saing (melalui diferensiasi) dan keberlanjutan (melalui TBL). Terdapat 5 tugas dalam manajemen strategi :

- a) Mengembangkan visi dan misi

- b) Menetapkan tujuan dan sasaran
- c) Menciptakan suatu strategi untuk mencapai sasaran
- d) Mengimplementasikan dan melaksanakan strategi
- e) Mengevaluasi strategi dan pengarahannya

2.1.2 Strategi Pengembangan

Strategi pengembangan didefinisikan sebagai pendekatan sistematis untuk memperluas kapasitas bisnis melalui inovasi, diversifikasi, dan optimalisasi sumber daya, dengan tujuan mencapai pertumbuhan berkelanjutan yang mencakup aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan (Ansoff, 1957; diperbarui oleh Ferreira et al., 2020) Analisis strategi bisnis merupakan langkah kunci dalam merancang model bisnis yang dapat berkelanjutan, sehingga dapat berdampak positif pada kelangsungan perusahaan dalam jangka panjang (Teece, 2010) Untuk UMKM seperti Gombara Food, strategi ini berfokus pada pengembangan produk dan pasar untuk meningkatkan daya saing jangka panjang.

Rumelt memperkenalkan 4 kriteria aspek penting untuk mengevaluasi baik buruknya suatu strategi: *Consistency*, *Consonance*, *Advantage*, dan *Feasibility*. Sejauh mana strategi bisnis dijabarkan ke dalam program implementasi dengan baik. *Consonance* berarti kemampuan strategi dalam memanfaatkan peluang bisnis dan mengatasi ancaman yang muncul di masa yang akan datang. *Advantage*, berarti kemampuan strategi dalam memanfaatkan keunggulan dan meminimalisasi kelemahan perusahaan. *Feasibility* sejauh mana implementasi strategi

didukung oleh sumberdaya (finansial, SDM, organisasi, sistem, budaya) dan kemampuan perusahaan untuk berubah. (Saputro, 2013)

Evaluasi dan pengawasan strategi merupakan langkah terakhir dalam proses manajemen strategi. Semua strategi dapat disesuaikan di masa depan karena berbagai faktor, baik yang berasal dari lingkungan eksternal maupun internal, akan terus mengalami perubahan (Taufiqurokhman, S.Sos., 2016).

2.1.3 Daya Saing

Daya saing didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk mencapai dan mempertahankan posisi superior di pasar melalui penciptaan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, yang meliputi efisiensi biaya, diferensiasi produk, dan inovasi (Porter, 1985) Dalam konteks modern, daya saing melibatkan adaptasi terhadap perubahan eksternal seperti digitalisasi dan ketidakpastian ekonomi, khususnya bagi UMKM yang bersaing dengan perusahaan besar (Gunawan, 2022) Untuk UMKM seperti Gombara Food, daya saing berarti kemampuan untuk menembus pasar nasional melalui proposisi nilai unik berbasis bahan lokal Sulawesi (Charlene Li, Miranda Miroso, 2020)

Daya saing terdiri dari komponen inti yang saling terkait, berdasarkan teori keunggulan kompetitif (Porter, 1985), namun diperluas dengan perspektif kontemporer :

- a) **Efisiensi Biaya:** Mengurangi biaya operasional untuk menawarkan harga kompetitif. Pada UMKM kuliner di

Indonesia. Pada UMKM kuliner tradisional di Kota Semarang mengoptimalkan efisiensi operasional untuk bersaing dengan franchise modern, menggunakan teknologi digital untuk mengurangi biaya pemasaran dan distribusi (Fajrul & Sptyana, 2025).

- b) **Diferensiasi Produk:** Menawarkan nilai unik, seperti rasa autentik atau kemasan inovatif. Untuk Gombara Food, diferensiasi melalui produk halal dan organik meningkatkan loyalitas pelanggan (Ferreira et al., 2020)
- c) **Inovasi:** Pengembangan teknologi dan proses baru, seperti integrasi digital untuk ekspansi pasar. (Fajrul & Sptyana, 2025) merekomendasikan strategis bagi para pelaku UMKM untuk menggunakan teknologi digital secara optimal, platform dan inovasi inovasi produk dan kemasan.
- d) **Kapabilitas Dinamis:** Kemampuan beradaptasi terhadap perubahan, seperti disrupsi pandemi atau iklim, dan UMKM menunjukkan kemampuan adaptasi terhadap pandemi, disrupsi rantai pasok, serta inflasi bahan baku dengan menjalankan pelatihan digital dan strategi manajemen baru (Fajrul & Sptyana, 2025)

2.1.4 Berkelanjutan

Keberlanjutan didefinisikan sebagai integrasi holistik dari tiga pilar utama—ekonomi, sosial, dan lingkungan—untuk memastikan kelangsungan bisnis tanpa merusak ekosistem atau

masyarakat, yang dikenal sebagai Triple Bottom Line (TBL) (Elkington, 1997; diperbarui oleh Geissdoerfer et al., 2018). Dalam konteks modern, keberlanjutan melibatkan adaptasi terhadap perubahan iklim, ketidakadilan sosial, dan ketidakpastian ekonomi, khususnya bagi UMKM yang rentan terhadap risiko seperti fluktuasi harga bahan baku. Untuk UMKM seperti Gombara Food, keberlanjutan berarti membangun model bisnis yang ramah lingkungan melalui bahan organik lokal dan pemberdayaan komunitas pesantren (Li et al., 2020).

Keberlanjutan terdiri dari komponen inti berdasarkan TBL, namun diperluas dengan perspektif kontemporer untuk UMKM:

- a) **Aspek Ekonomi:** Memastikan profitabilitas jangka panjang melalui efisiensi dan inovasi. Pada UMKM kuliner di Indonesia, ini melibatkan diversifikasi pendapatan seperti penjualan online untuk mengurangi ketergantungan pada pasar lokal (Kementerian Koperasi dan UKM Republik Indonesia, 2023; Gupta & Gupta, 2021).
- b) **Aspek Sosial:** Mendorong pemberdayaan tenaga kerja dan komunitas, seperti upah adil dan sertifikasi fair trade. Untuk Gombara Food, ini mencakup keterlibatan pesantren dalam produksi halal (Ferreira et al., 2020).

- c) **Aspek Lingkungan:** Mengurangi dampak negatif terhadap planet seperti penggunaan bahan ramah lingkungan untuk menurunkan jejak karbon.

2.1.5 Business Model Canvas

Menurut alexander Osterwalder dalam buku *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley, Business Model Canvas adalah alat visual yang membantu organisasi merancang, menggambarkan, dan menginovasi model bisnis. Ini mencakup sembilan blok bangunan yang mencakup semua aspek penting dari model bisnis. digunakan untuk merancang perencanaan bisnis perusahaan berdasarkan 31 proposisi nilai perusahaan, produk, infrastruktur, pelanggan, dan keuangan. Pertama kali diciptakan oleh Alexander Osterwalder pada tahun 2005, Business Model Canvas menjadi salah satu tools manajemen yang populer di kalangan bisnis.

BMC terdiri dari sembilan elemen utama yang dikelompokkan ke dalam empat area: pelanggan, penawaran, infrastruktur, dan keuangan, Kesembilan blok bangunan dasar yang digunakan untuk penggambaran model bisnis kanvas adalah:

1. **Customer Segments:** menurut (Osterwalder, Alexander, 2012) segmen pelanggan adalah blok bangunan yang menggambarkan sekelompok individu atau kelompok yang berbeda yang ingin dijangkau atau dilayani oleh perusahaan. Setiap model bisnis bergantung pada pelanggan. Perusahaan

mengelompokkan pelanggan mereka ke dalam kelompok berdasarkan kebutuhan, perilaku, dan faktor lain untuk memenuhi kepuasan pelanggan mereka. Perusahaan tidak dapat bertahan lama tanpa pelanggan dan keuntungan.

2. **Value Propositions:** proporsi nilai menggambarkan kombinasi barang dan jasa yang menghasilkan nilai untuk kelompok pelanggan tertentu. Nilai unik yang ditawarkan, seperti produk halal organic. Menurut (Osterwalder, Alexander, 2012) value propositions terdiri dari sebelas komponen: kinerja, sifat baru, penyesuaian, penyelesaian tugas, desain, merek/status, harga, kenyamanan, kegunaan, dan pengurangan biaya dan risiko.
3. **Channels:** channels digunakan untuk berkomunikasi dengan segmen pelanggannya dan menjangkau mereka. Perusahaan menggunakan jalur komunikasi dan distribusi. Saluran komunikasi, distribusi, dan penjualan berfungsi sebagai penghubung antara perusahaan dan pelanggan Saluran distribusi, seperti media sosial atau delivery order sangat mendukung ekspansi pasar di era digital. (Osterwalder, Alexander, 2012)
4. **Customer Relationships:** customer relationship adalah jenis hubungan yang mereka inginkan dengan pelanggan dari segmen pasar tertentu. Perusahaan

harus mempertimbangkan jenis hubungan yang akan mereka bangun dengan pelanggan dari berbagai segmen pasar. Hubungan dengan pelanggan, seperti program loyalty. (Osterwalder, Alexander, 2012)

5. **Revenue Streams:** Revenue Stream adalah pendapatan yang diterima perusahaan dari masing-masing segmen pasar. Dengan kata lain, revenue streams adalah pemasukan yang biasanya diukur dalam bentuk uang yang diberikan pelanggan kepada perusahaan. Jika model bisnis bergantung pada kepuasan pelanggan, keuntungan akan berasal dari sana. (Osterwalder, Alexander, 2012) Sumber pendapatan, seperti penjualan offline-online.
6. **Key Resources:** Key Resources adalah aset utama yang diperlukan agar sebuah model bisnis dapat beroperasi, sumber daya utama diperlukan untuk setiap model bisnis. Dengan sumber daya utama ini, sebuah perusahaan dapat membentuk dan menawarkan value propositions, mendapatkan pasar, melacak hubungannya dengan segmen pasar, dan menghasilkan keuntungan. Key resources dapat berupa benda fisik, finansial, intelektual, maupun manusia (Osterwalder, Alexander, 2012). Sumber daya inti, seperti bahan baku lokal. Untuk Gombara Food, ini meliputi SDM terlatih dan peralatan produksi .

7. **Key Activities:** menurut (Osterwalder, Alexander, 2012)

key activities adalah tindakan-tindakan terpenting yang harus diambil perusahaan agar dapat beroperasi dengan sukses. Setiap model bisnis harus melakukan aktivitas penting untuk menciptakan dan memberikan proporsi nilai, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan dengan pelanggan, dan menghasilkan pendapatan. Aktivitas utama, seperti pengolahan dan promosi. Ini optimalisasi untuk efisiensi operasional.

8. **Key Partners:** key partnership adalah mitra utama dalam

bisnis, misalnya supplier, sehingga model bisnis dapat berjalan. Ada banyak alasan mengapa perusahaan harus bekerja sama, dan model bisnis yang berbeda bergantung pada kerja sama. Perusahaan berkolaborasi untuk mengoptimalkan model bisnis mereka, mengurangi risiko, atau mendapatkan sumber daya. Kita dapat membedakan empat jenis partnerships yang berbeda:

- a) Aliansi strategis antara non-kompetitor
- b) Kooperasi: kemitraan strategis antara para pesaing
- c) Usaha kolaboratif untuk membangun bisnis baru
- d) Hubungan pembeli-pemasok untuk menjamin pasokan yang dapat diandalkan

9. **Cost Structure:** cost structure adalah bagian-bagian biaya yang digunakan supaya perusahaan atau organisasi dapat menjalankan model bisnisnya. Biaya mencakup membuat dan meningkatkan nilai tambah, menjalin hubungan dengan pelanggan, dan menghasilkan uang. Beberapa komponen biaya dapat dihitung setelah perusahaan mengetahui key resources, key activities, dan key partnership (Osterwalder, Alexander, 2012). Struktur biaya, seperti biaya bahan dan promosi. Ini fokus pada biaya berkelanjutan untuk keberlanjutan lingkungan.

Dalam penelitian ini, BMC berperan sebagai variabel independen utama yang dioperasionalkan melalui implementasi elemennya untuk meningkatkan daya saing dan keberlanjutan. Misalnya, pada Gombara Food, BMC membantu mengatasi tantangan seperti persaingan e-commerce dengan pemetaan value propositions unik.

2.1.6 UMKM

UMKM didefinisikan sebagai entitas bisnis yang memiliki skala operasi kecil hingga menengah, dengan kriteria berdasarkan jumlah karyawan, omzet, dan aset, sesuai dengan Undang-Undang No. 20 Tahun 2008 di Indonesia (Kementerian Koperasi dan UKM Republik Indonesia, 2023; diperbarui oleh Ferreira et al., 2020). Dalam konteks global, UMKM melibatkan bisnis yang berkontribusi signifikan terhadap ekonomi melalui penciptaan lapangan kerja dan

inovasi, Untuk UMKM seperti Gombara Food, mencakup unit usaha kuliner berbasis pesantren yang berfokus pada produk halal dan lokal, dengan potensi untuk berkembang.

Menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008, usaha mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria Usaha Mikro sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini, usaha mikro hanya boleh memiliki kekayaan bersih tidak lebih dari Rp50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah), tidak termasuk tanah dan bangunan yang digunakan sebagai tempat usaha, dan hasil penjualan tahunan tidak lebih dari Rp300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah). Usaha kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari Usaha Menengah atau Usaha Besar yang memenuhi kriteria Usaha Kecil sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang ini, usaha ini memiliki aset bersih antara 50.000.000,00 (lima puluh juta) dan 500.000.000,00 (lima ratus juta), tidak termasuk tanah dan bangunan yang digunakan oleh perusahaan, Perusahaan juga menghasilkan pendapatan tahunan antara 300.000.000,00 (tiga ratus juta) dan 2.500.000.000,00 (dua miliar lima ratus juta). Usaha Menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau

cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Kecil atau Usaha Besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini, Usaha menengah memiliki aset bersih antara 500.000.000,00 (lima ratus juta) dan 10.000.000.000,00 (sepuluh juta).

Dalam penelitian ini, UMKM berperan sebagai unit analisis utama yang diukur melalui peningkatan daya saing dan keberlanjutan. Pada Gombara Food, pengembangan UMKM melalui BMC membantu mengatasi tantangan seperti persaingan e-commerce dengan fokus pada produk halal organik.

2.2 Tinjauan Empirik

Tabel 2. 1 Tinjauan Empirik

No	Judul Penelitian	Penulis	Tahun	Hasil Penelitian
1	Analisis Model Bisnis Dengan Pendekatan Business Model Canvas (BMC) Dan Penetapan Strategi Pada UMKM Di Industri Pariwisata (Studi Pada Alam Batik, Kecamatan Sukorejo, Kabupaten Pasuruan)	(KARINA PURINIT A, 2021)	2021	Penelitian yang menggunakan BMC untuk menganalisis kondisi bisnis dan merumuskan strategi, strategi yang dihasilkan adalah penetrasi pasar agar bisa meningkatkn promosi dan menabahnya saluran distribusi

No	Judul Penelitian	Penulis	Tahun	Hasil Penelitian
				melalui website dan media sosial
2	Strategi Pengembangan Bisnis UMKM Sunrice Dengan Pendekatan SOAR Analisis Dan Business Model Canvas	(ADITYA , 2024)	2024	Penelitian menganalisis strategi pengembangan bisnis UMKM Sunrice menggunakan pendekatan SOAR dan BMC dan hasil menunjukkan bahwa pengembangan strategi yang tepat dapat meningkatkan daya saing dan berkelanjutan UMKM.
3	Strategi pengembangan usaha menggunakan pendekatan Bussines Model Canvas pada UMKM Four Sibling Kota Malang	(Asminah Rachmi, 2025)	2025	Penelitian menyimpulkan bahwa BMC merupakan alat yang efektif dalam merumuskan strategi pengembangan usaha. Disarankan agar UMKM Four Sibling terus mengoptimalkan Instagram sebagai

No	Judul Penelitian	Penulis	Tahun	Hasil Penelitian
				saluran pemasaran dan melakukan evaluasi berkala terhadap seluruh elemen BMC agar tetap adaptif terhadap dinamika pasar.
4	Analisis Penggunaan Bisnis Model Canvas Pada Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah (UMKM):A Systematic Literature Review	(Putra et al., 2025)	2025	Peneliti menyimpulkan penerapan BMC dalam konteks UMKM memiliki dampak positif yang signifikan, namun masih dibutuhkan pendampingan dan pelatihan yang memadai agar implementasinya lebih optimal dan menyeluruh. Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi akademisi, pelaku UMKM, serta pembuat

No	Judul Penelitian	Penulis	Tahun	Hasil Penelitian
				kebijakan dalam merumuskan strategi pengembangan UMKM berbasis model bisnis yang inovatif.
5	Analisis Strategi Pengembangan Umkm Melalui Business Model Canvas (Studi Kasus: Warung Barokah Mbah Yul)	(Puji Astriya Adinda Anggraini, 2024)	2024	Peneliti menyimpulkan bahwa warung barokah mbah yul dalam aspek bmc meliputi 9 building blocks yaitu customer segment, value propositions, channel, customer relationship, revenue streams, key activities, key partnership, cost structure, dan key resources telah menggambarkan kondisi usahanya saat ini. Analisis business model canvas membantu dalam mengenali lingkungan

No	Judul Penelitian	Penulis	Tahun	Hasil Penelitian
				usaha, membangun model bisnis yang terhubung, dan mengidentifikasi kebutuhan pengembangan lebih lanjut. Studi ini memberikan wawasan yang berharga bagi umkm warung barokah mbah yul dalam mengembangkan strategi bisnis yang berkelanjutan dan sukses.
6	Pendekatan Business Model Canvas (BMC) untuk Strategi Pengembangan UMKM Jajanan Tradisional Kota Padang	(Triha & Putri, 2025)	2025	penerapan BMC dalam konteks UMKM memiliki dampak positif yang signifikan, namun masih dibutuhkan pendampingan dan pelatihan yang memadai agar implementasinya lebih

No	Judul Penelitian	Penulis	Tahun	Hasil Penelitian
				optimal dan menyeluruh. Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi akademisi, pelaku UMKM, serta pembuat kebijakan dalam merumuskan strategi pengembangan UMKM berbasis model bisnis yang inovatif.