ARZUSIN
Jurnal Manajemen dan Pendidikan Dasar

e-ISSN : 2809-4093
p-ISSN : 2809-4484

Terindeks: Sinta 5, Copernicus, Dimensions, Scilit, Lens, Semantic Scholar, Garuda, Google, Base, etc.

https://doi.org/10.58578/arzusin.v6i4.10718

STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA ROTI GANTO DALAM PENINGKATAN DAYA SAING DI KURAO PAGANG KOTA PADANG: PENDEKATAN *BUSINESS MODEL CANVAS*

Roti Ganto Business Development Strategy in Increasing Competitiveness in Kurao Pagang, Padang City: A Business Model Canvas Approach

Nursa'diyah & Hesi Eka Putri
UIN Sjech M. Djamil Djambek Bukittinggi
nursadiyahdea@gmail.com; hesiekaputeri@gmail.com

Article Info:

Submitted:	Revised:	Accepted:	Published:
May 4, 2026	Jun 1, 2026	Jun 13, 2026	Jun 18, 2026

Abstract

Business development strategies and efforts to improve the competitiveness of micro, small, and medium enterprises (MSMEs) have received attention in various studies, but studies that specifically discuss the development of traditional bakery businesses through the Business Model Canvas approach remain relatively limited. This study aims to analyze the business development strategy of Usaha Roti Ganto in improving competitiveness in Kurao Pagang, Padang City. This study used a qualitative approach with a case study design. Informants were selected through purposive sampling, consisting of the business owner as the key informant, employees, customers, and other related parties with knowledge of business activities. Data were collected through interviews, observation, and documentation, and were then analyzed using the interactive model of Miles, Huberman, and Saldaña, which includes data condensation, data display, and conclusion drawing and verification. The results show that all elements of the Business Model Canvas

Arzusin is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License

have been applied in the operations of Usaha Roti Ganto, including customer segments, value propositions, channels, customer relationships, revenue streams, key resources, key activities, key partnerships, and cost structure. Business competitiveness is supported by affordable prices, taste quality that aligns with local community preferences, a strategic location, and customer loyalty. However, business development still faces constraints in the form of suboptimal customer segmentation, limited product innovation, low utilization of digital marketing, dependence on a single revenue source, and limited partnership networks. The conclusion of this study affirms that the Business Model Canvas is relevant for use as an analytical framework for the development of traditional bakery MSMEs. The implications of this study provide theoretical contributions to strengthening the literature on MSME business model development, as well as practical implications for business actors in designing more structured and sustainable competitiveness improvement strategies.

Keywords: Business Model Canvas; Competitiveness; Business Development Strategy; MSMEs; Traditional Bakery Business

Abstrak: Strategi pengembangan usaha dan peningkatan daya saing UMKM telah menjadi perhatian dalam berbagai penelitian, tetapi kajian yang secara khusus membahas pengembangan usaha roti tradisional melalui pendekatan *Business Model Canvas* masih relatif terbatas. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pengembangan Usaha Roti Ganto dalam meningkatkan daya saing di Kurao Pagang, Kota Padang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Informan dipilih melalui teknik *purposive sampling*, yang terdiri atas pemilik usaha sebagai informan kunci, karyawan, pelanggan, dan pihak terkait lainnya yang memiliki pengetahuan mengenai aktivitas usaha. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña yang meliputi *data condensation*, *data display*, serta *conclusion drawing and verification*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh elemen *Business Model Canvas* telah diterapkan dalam operasional Usaha Roti Ganto, mencakup *customer segments*, *value propositions*, *channels*, *customer relationships*, *revenue streams*, *key resources*, *key activities*, *key partnerships*, dan *cost structure*. Daya saing usaha didukung oleh harga yang terjangkau, kualitas rasa yang sesuai dengan preferensi masyarakat lokal, lokasi strategis, dan loyalitas pelanggan. Namun, pengembangan usaha masih menghadapi kendala berupa belum optimalnya segmentasi pelanggan, keterbatasan inovasi produk, rendahnya pemanfaatan pemasaran digital, ketergantungan pada satu sumber pendapatan, dan terbatasnya jaringan kemitraan. Simpulan penelitian ini menegaskan bahwa *Business Model Canvas* relevan digunakan sebagai kerangka analisis pengembangan UMKM roti tradisional. Implikasi penelitian ini memberikan kontribusi teoretis bagi penguatan literatur pengembangan model bisnis UMKM serta implikasi praktis bagi pelaku usaha dalam merancang strategi peningkatan daya saing yang lebih terstruktur dan berkelanjutan.

Kata Kunci: *Business Model Canvas*; Daya Saing; Strategi Pengembangan Usaha; UMKM; Usaha Roti Tradisional

PENDAHULUAN

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan salah satu pilar utama perekonomian Indonesia yang berkontribusi terhadap penciptaan lapangan kerja, pemerataan

pendapatan, dan pertumbuhan ekonomi nasional. Dalam beberapa tahun terakhir, perkembangan globalisasi, transformasi digital, dan perubahan perilaku konsumen telah menciptakan lingkungan bisnis yang semakin kompetitif sehingga menuntut UMKM untuk mampu beradaptasi secara cepat terhadap perubahan pasar (OECD, 2023). Perkembangan teknologi digital tidak hanya membuka peluang perluasan pasar, tetapi juga meningkatkan intensitas persaingan karena konsumen memiliki lebih banyak alternatif produk dan layanan yang dapat diakses secara mudah melalui platform digital. Kondisi tersebut menyebabkan UMKM yang tidak mampu melakukan inovasi dan pengembangan usaha berpotensi mengalami penurunan daya saing.

Salah satu sektor UMKM yang menghadapi tantangan tersebut adalah usaha kuliner tradisional. Meskipun memiliki keunggulan berupa cita rasa khas dan kedekatan dengan budaya lokal, usaha kuliner tradisional harus bersaing dengan produk modern yang menawarkan inovasi produk, kemasan yang lebih menarik, pemasaran digital yang agresif, serta jangkauan pasar yang lebih luas. Penelitian mengenai usaha kuliner menunjukkan bahwa keberhasilan usaha tidak lagi hanya ditentukan oleh kualitas produk, tetapi juga oleh kemampuan pelaku usaha dalam mengelola model bisnis secara efektif melalui pemetaan pelanggan, penciptaan nilai, pengelolaan saluran pemasaran, dan penguatan kemitraan usaha.

Fenomena tersebut juga terjadi pada Usaha Roti Ganto yang berlokasi di Kurao Pagang, Kota Padang. Usaha ini merupakan salah satu usaha roti tradisional yang telah dikenal masyarakat dan memiliki pelanggan tetap. Namun, meningkatnya jumlah usaha bakery modern, produk dessert kekinian, dan berbagai produk substitusi menyebabkan tingkat persaingan menjadi semakin tinggi. Berdasarkan data lapangan, Roti Ganto harus bersaing dengan berbagai pelaku usaha kuliner seperti Pabrik Roti Enam Saudara, Dapoer Faiz, Resna Banana Padang, Donat ZiZe, dan Kopi Dari Hati Siteba. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pasar kuliner di Kurao Pagang memiliki tingkat kompetisi yang cukup tinggi sehingga membutuhkan strategi pengembangan usaha yang tepat agar mampu mempertahankan eksistensi dan meningkatkan daya saing.

Data omzet penjualan Usaha Roti Ganto tahun 2025 menunjukkan adanya fluktuasi kinerja usaha. Pada Januari dan Februari omzet penjualan mencapai Rp32.000.000, kemudian menurun menjadi Rp30.500.000 pada Maret. Selanjutnya omzet kembali meningkat menjadi Rp31.200.000 pada April dan Rp33.600.000 pada Mei. Meskipun secara umum menunjukkan tren pertumbuhan yang positif, fluktuasi tersebut mengindikasikan bahwa usaha masih

menghadapi berbagai faktor yang memengaruhi stabilitas penjualan. Oleh karena itu, diperlukan strategi pengembangan usaha yang lebih sistematis dan terukur agar pertumbuhan usaha dapat berlangsung secara berkelanjutan.

Peneliti berpendapat bahwa peningkatan daya saing merupakan kebutuhan mendesak bagi Usaha Roti Ganto untuk mempertahankan keberlanjutan usahanya. Daya saing tidak hanya berkaitan dengan kemampuan menjual produk dengan harga yang kompetitif, tetapi juga mencakup kemampuan menciptakan nilai tambah melalui inovasi produk, peningkatan kualitas layanan, pengelolaan hubungan pelanggan, pemanfaatan teknologi digital, serta efisiensi operasional. Menurut Porter (2016), keunggulan bersaing diperoleh ketika perusahaan mampu menciptakan nilai yang lebih tinggi dibandingkan pesaing sehingga menghasilkan posisi yang lebih kuat di pasar.

Dalam konteks UMKM, pengembangan usaha memerlukan pendekatan strategis yang tidak hanya berfokus pada peningkatan penjualan, tetapi juga pada penguatan model bisnis secara menyeluruh. Kotler dan Keller (2016) menjelaskan bahwa pertumbuhan usaha dapat dicapai melalui identifikasi peluang pasar, penciptaan nilai pelanggan, serta pengembangan strategi pemasaran yang sesuai dengan kebutuhan konsumen. Sementara itu, David dan David (2017) menegaskan bahwa strategi pengembangan usaha berfungsi sebagai pedoman dalam mengoptimalkan sumber daya organisasi guna mencapai tujuan jangka panjang.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik Usaha Roti Ganto, diketahui bahwa tantangan utama yang dihadapi meliputi fluktuasi harga bahan baku, meningkatnya persaingan dengan produk roti modern, keterbatasan inovasi produk, serta belum optimalnya pemanfaatan media sosial sebagai sarana pemasaran. Temuan tersebut menunjukkan bahwa strategi bisnis yang selama ini diterapkan masih berfokus pada kualitas rasa dan harga yang terjangkau, sementara aspek pemasaran digital, pengembangan produk, dan penguatan model bisnis belum dikelola secara optimal. Menurut peneliti, kondisi tersebut menjadi alasan penting untuk melakukan analisis yang lebih komprehensif terhadap model bisnis yang dijalankan agar dapat ditemukan strategi pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan usaha.

Selain itu, dalam perspektif ekonomi Islam, pengembangan usaha tidak hanya bertujuan memperoleh keuntungan ekonomi, tetapi juga harus memperhatikan prinsip keadilan, kebermanfaatan, dan keberkahan. Aktivitas bisnis dipandang sebagai bagian dari ibadah selama dilakukan secara halal dan memberikan manfaat bagi masyarakat. Oleh karena

itu, strategi pengembangan usaha yang diterapkan perlu memperhatikan aspek keberlanjutan usaha sekaligus nilai-nilai syariah yang menjadi landasan etis dalam aktivitas ekonomi.

Penelitian mengenai strategi pengembangan usaha dan peningkatan daya saing UMKM telah banyak dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Rahayu et al. (2022) menemukan bahwa analisis SWOT dan *Business Model Canvas* mampu membantu pelaku usaha kuliner dalam mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman sehingga dapat merumuskan strategi bisnis yang lebih efektif. Penelitian Zafirah (2022) menunjukkan bahwa pendekatan *Business Model Canvas* memberikan gambaran yang lebih sistematis mengenai kondisi usaha sehingga memudahkan pengambilan keputusan strategis.

Penelitian Haryani et al. (2023) mengenai UMKM minuman boba menunjukkan bahwa penerapan *Business Model Canvas* mampu meningkatkan daya saing usaha melalui optimalisasi segmen pelanggan, penguatan proposisi nilai, dan pengembangan saluran pemasaran. Selanjutnya, penelitian Murniadi et al. (2024) menemukan bahwa analisis sembilan elemen *Business Model Canvas* membantu usaha kuliner dalam meningkatkan kualitas produk, memperkuat hubungan pelanggan, mengembangkan kemitraan strategis, serta memperluas pasar melalui pemasaran digital. Penelitian Fauzi et al. (2025) juga menunjukkan bahwa kombinasi analisis SWOT dan *Business Model Canvas* dapat menghasilkan formulasi strategi bisnis yang lebih komprehensif bagi UMKM kuliner.

Meskipun demikian, sebagian besar penelitian terdahulu masih berfokus pada UMKM kuliner secara umum dan belum secara spesifik mengkaji strategi pengembangan usaha roti tradisional dalam meningkatkan daya saing menggunakan pendekatan *Business Model Canvas*. Selain itu, penelitian sebelumnya umumnya menitikberatkan pada aspek pemasaran atau analisis SWOT tanpa melakukan pemetaan menyeluruh terhadap sembilan elemen model bisnis yang saling berkaitan. Dengan demikian, masih terdapat kesenjangan penelitian *(research gap)* mengenai bagaimana pendekatan *Business Model Canvas* dapat digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi daya saing usaha roti tradisional serta merumuskan strategi pengembangan yang sesuai dengan karakteristik usaha lokal.

Kebaruan penelitian ini terletak pada penggunaan pendekatan *Business Model Canvas* secara komprehensif untuk menganalisis strategi pengembangan Usaha Roti Ganto dalam meningkatkan daya saing di Kurao Pagang, Kota Padang. Penelitian ini tidak hanya mengidentifikasi kondisi usaha berdasarkan sembilan elemen *Business Model Canvas*, tetapi juga

merumuskan strategi pengembangan yang dapat diterapkan secara praktis untuk meningkatkan daya saing usaha.

Landasan teori utama yang digunakan adalah teori *Business Model Canvas* yang dikembangkan oleh Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur. Teori ini menjelaskan bahwa model bisnis terdiri atas sembilan elemen utama, yaitu *customer segments, value propositions, channels, customer relationships, revenue streams, key resources, key activities, key partnerships*, dan *cost structure*. Kesembilan elemen tersebut saling terintegrasi dalam menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai bagi pelanggan.

Selain itu, penelitian ini juga menggunakan teori keunggulan bersaing Porter yang menjelaskan bahwa perusahaan dapat memperoleh keunggulan kompetitif melalui diferensiasi produk, efisiensi biaya, dan fokus pasar. Integrasi kedua teori tersebut memungkinkan analisis yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi daya saing Usaha Roti Ganto serta strategi yang dapat diterapkan untuk memperkuat posisi usaha di tengah persaingan yang semakin ketat.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini difokuskan pada analisis strategi pengembangan Usaha Roti Ganto dalam meningkatkan daya saing di Kurao Pagang menggunakan pendekatan *Business Model Canvas*. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang memengaruhi daya saing usaha berdasarkan sembilan elemen *Business Model Canvas* serta merumuskan strategi pengembangan usaha yang efektif guna meningkatkan daya saing, memperluas pasar, memperkuat keberlanjutan usaha, dan mendukung pertumbuhan Usaha Roti Ganto di tengah persaingan bisnis yang semakin kompetitif.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian bertujuan untuk memahami secara mendalam fenomena strategi pengembangan usaha yang diterapkan oleh Usaha Roti Ganto dalam meningkatkan daya saing usahanya di Kurao Pagang, Kota Padang. Pendekatan ini memungkinkan peneliti memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai kondisi aktual usaha, tantangan yang dihadapi, serta strategi yang dilakukan oleh pelaku usaha dalam mempertahankan dan meningkatkan daya saing di tengah persaingan bisnis yang semakin kompetitif (Creswell & Poth, 2018; Merriam & Tisdell, 2016).

Penelitian kualitatif berfokus pada pemahaman makna, pengalaman, dan perspektif informan terhadap suatu fenomena sosial yang diteliti (Yin, 2018). Dalam konteks penelitian ini, fenomena yang dikaji adalah strategi pengembangan usaha berbasis *Business Model Canvas* (BMC) yang diterapkan oleh Usaha Roti Ganto. Pendekatan kualitatif dianggap relevan karena mampu menggali informasi secara mendalam mengenai sembilan elemen *Business Model Canvas*, yaitu *customer segments, value propositions, channels, customer relationships, revenue streams, key resources, key activities, key partnerships*, dan *cost structure* yang memengaruhi daya saing usaha (Osterwalder & Pigneur, 2020).

Selain itu, penelitian deskriptif bertujuan untuk menggambarkan secara sistematis fakta, karakteristik, dan hubungan antarfenomena yang terjadi di lapangan tanpa melakukan manipulasi terhadap variabel penelitian (Miles et al., 2020). Oleh karena itu, pendekatan ini dipandang tepat untuk menjelaskan kondisi aktual Usaha Roti Ganto serta merumuskan strategi pengembangan usaha yang sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik usaha yang diteliti.

Desain penelitian yang digunakan adalah desain *case study* atau studi kasus. Studi kasus merupakan strategi penelitian yang digunakan untuk mengeksplorasi secara mendalam suatu fenomena dalam konteks kehidupan nyata melalui pengumpulan data dari berbagai sumber informasi secara komprehensif (Yin, 2018). Pemilihan desain studi kasus dalam penelitian ini didasarkan pada fokus penelitian yang hanya terpusat pada satu objek penelitian, yaitu Usaha Roti Ganto yang berlokasi di Kurao Pagang, Kota Padang.

Desain studi kasus memungkinkan peneliti untuk melakukan eksplorasi mendalam terhadap kondisi usaha, strategi yang telah diterapkan, faktor-faktor yang memengaruhi daya saing, serta peluang pengembangan usaha melalui pendekatan *Business Model Canvas*. Dengan desain ini, peneliti dapat memahami hubungan antar elemen model bisnis secara menyeluruh sehingga menghasilkan rekomendasi strategis yang lebih kontekstual dan sesuai dengan kondisi usaha yang diteliti (Stake, 2016).

Pelaksanaan penelitian dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu identifikasi permasalahan, pengumpulan data lapangan, pemetaan model bisnis berdasarkan sembilan elemen *Business Model Canvas*, analisis kondisi usaha, identifikasi faktor pendukung dan penghambat daya saing, serta perumusan strategi pengembangan usaha. Tahapan tersebut dilakukan secara sistematis untuk menghasilkan temuan penelitian yang kredibel dan sesuai dengan tujuan penelitian (Creswell & Creswell, 2018).

Partisipan penelitian merupakan individu yang memiliki informasi dan pengalaman langsung terkait aktivitas usaha Roti Ganto. Dalam penelitian kualitatif, pemilihan partisipan dilakukan berdasarkan pertimbangan kemampuan informan dalam memberikan data yang relevan dan mendalam mengenai fenomena yang diteliti (Patton, 2015).

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. Teknik ini dipilih karena memungkinkan peneliti menentukan informan secara sengaja berdasarkan kriteria tertentu yang sesuai dengan kebutuhan penelitian (Etikan & Bala, 2017). Kriteria pemilihan informan meliputi individu yang terlibat secara langsung dalam pengelolaan dan operasional usaha serta memiliki pengetahuan mengenai strategi bisnis yang diterapkan.

Partisipan utama dalam penelitian ini terdiri atas pemilik Usaha Roti Ganto sebagai informan kunci, karyawan yang terlibat dalam proses produksi dan pemasaran, serta pihak-pihak lain yang memiliki hubungan dengan usaha, seperti pelanggan dan mitra usaha. Pemilik usaha dipilih sebagai informan utama karena memiliki pengetahuan menyeluruh mengenai sejarah usaha, strategi pengembangan, kondisi keuangan, pemasaran, dan berbagai kendala yang dihadapi. Sementara itu, karyawan dan pihak terkait lainnya berperan sebagai informan pendukung yang memberikan perspektif tambahan untuk memperkuat validitas data penelitian.

Penggunaan *purposive sampling* dalam penelitian ini bertujuan memperoleh data yang kaya *(information rich cases)* sehingga mampu memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai strategi pengembangan usaha yang diterapkan oleh Usaha Roti Ganto (Palinkas et al., 2015).

Instrumen utama dalam penelitian kualitatif adalah peneliti sendiri *(human instrument)*. Peneliti berperan secara langsung dalam proses pengumpulan, interpretasi, dan analisis data sehingga dituntut memiliki kemampuan dalam melakukan observasi, wawancara, dan interpretasi terhadap fenomena yang diteliti (Creswell & Poth, 2018). Untuk membantu proses pengumpulan data, peneliti menggunakan pedoman wawancara, lembar observasi, dokumentasi, alat perekam suara, serta catatan lapangan.

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama, yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknik wawancara digunakan untuk memperoleh informasi secara mendalam mengenai strategi pengembangan usaha, kondisi daya saing, kendala usaha, serta peluang pengembangan yang dimiliki oleh Usaha Roti Ganto. Wawancara dilakukan secara

semi structured interview sehingga memungkinkan peneliti memperoleh data yang lebih luas dan mendalam sesuai perkembangan informasi di lapangan (Brinkmann & Kvale, 2018).

Teknik observasi dilakukan dengan mengamati secara langsung aktivitas operasional usaha, proses produksi, pemasaran, pelayanan pelanggan, penggunaan sumber daya, dan berbagai aktivitas lain yang berkaitan dengan model bisnis usaha. Observasi memungkinkan peneliti memperoleh data faktual yang dapat digunakan untuk mengonfirmasi hasil wawancara serta memahami kondisi usaha secara nyata (Marshall & Rossman, 2016).

Sementara itu, teknik dokumentasi digunakan untuk memperoleh data pendukung berupa profil usaha, data omzet penjualan tahun 2025, catatan kegiatan usaha, foto kegiatan produksi, data pelanggan, serta dokumen lain yang relevan dengan penelitian. Penggunaan berbagai sumber data tersebut dilakukan sebagai bentuk triangulasi data untuk meningkatkan kredibilitas dan keabsahan hasil penelitian (Flick, 2018).

Untuk menjamin validitas data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan triangulasi waktu. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari berbagai informan, triangulasi teknik dilakukan melalui perbandingan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, sedangkan triangulasi waktu dilakukan dengan pengumpulan data pada waktu yang berbeda untuk memastikan konsistensi informasi yang diperoleh (Nowell et al., 2017).

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan model interaktif yang dikembangkan oleh Miles, Huberman, dan Saldaña (2020). Model ini dipilih karena mampu menganalisis data kualitatif secara sistematis dan berkelanjutan sejak proses pengumpulan data hingga penarikan kesimpulan.

Tahap pertama adalah *data condensation*, yaitu proses memilih, menyederhanakan, mengelompokkan, dan memfokuskan data yang relevan dengan tujuan penelitian. Pada tahap ini, data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi diklasifikasikan berdasarkan sembilan elemen *Business Model Canvas* yang menjadi fokus penelitian.

Tahap kedua adalah *data display*, yaitu penyajian data dalam bentuk narasi, tabel, matriks, dan pemetaan *Business Model Canvas* sehingga memudahkan peneliti dalam memahami pola hubungan antar kategori data. Penyajian data dilakukan secara sistematis agar kondisi aktual usaha dan faktor-faktor yang memengaruhi daya saing dapat terlihat secara jelas.

Tahap ketiga adalah *conclusion drawing and verification*, yaitu proses penarikan kesimpulan berdasarkan pola, tema, dan hubungan yang ditemukan selama proses analisis. Kesimpulan yang diperoleh kemudian diverifikasi secara terus-menerus melalui proses pengecekan ulang terhadap data lapangan sehingga menghasilkan temuan yang kredibel dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah (Miles et al., 2020).

Dalam penelitian ini, analisis dilakukan dengan memetakan kondisi Usaha Roti Ganto ke dalam sembilan elemen *Business Model Canvas*, kemudian mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan yang memengaruhi daya saing usaha. Selanjutnya, hasil analisis tersebut digunakan untuk merumuskan strategi pengembangan usaha yang dapat diterapkan guna meningkatkan daya saing Usaha Roti Ganto di Kurao Pagang, Kota Padang. Pendekatan ini dipandang relevan karena mampu menghasilkan rekomendasi strategis yang berbasis pada kondisi riil usaha dan sesuai dengan tujuan penelitian yang ingin dicapai.

HASIL

Kondisi Model Bisnis Usaha Roti Ganto Berdasarkan *Business Model Canvas*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa model bisnis Usaha Roti Ganto masih tergolong sederhana dan sebagian besar dijalankan secara tradisional. Analisis menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* menunjukkan bahwa usaha telah memiliki pelanggan tetap, produk yang dikenal masyarakat, serta jaringan distribusi sederhana melalui penjualan langsung dan sistem titip jual di warung sekitar. Namun, sebagian besar elemen model bisnis belum dikelola secara optimal dan masih bergantung pada pengalaman pemilik usaha.

Customer Segments (Segmen Pelanggan)

Hasil wawancara menunjukkan bahwa pelanggan Usaha Roti Ganto terdiri atas masyarakat sekitar lokasi usaha, rumah tangga, anak-anak sekolah, serta warung atau toko kecil yang menjual kembali produk roti. Hingga saat penelitian dilakukan, usaha belum melakukan segmentasi pelanggan secara khusus dan seluruh pelanggan memperoleh pelayanan yang sama tanpa perlakuan berbeda berdasarkan karakteristik konsumen.

Karyawan menyampaikan bahwa jumlah dan jenis roti yang diproduksi setiap hari relatif sama dan belum disesuaikan dengan kebutuhan kelompok pelanggan tertentu. Konsumen juga menyatakan bahwa pembelian dilakukan karena faktor kebiasaan, rasa produk, dan kedekatan lokasi usaha.

Tabel 1. Segmen Pelanggan Usaha Roti Ganto

Kelompok Pelanggan	Karakteristik
Masyarakat sekitar	Konsumsi harian
Rumah tangga	Membeli untuk kebutuhan keluarga
Anak sekolah	Konsumsi makanan selingan
Warung dan toko kecil	Dijual kembali kepada konsumen

Sumber: Hasil wawancara penelitian, 2025.

Tabel 1 menunjukkan bahwa pelanggan Usaha Roti Ganto masih berasal dari pasar umum *(mass market)* yang belum dibedakan ke dalam kelompok pelanggan yang lebih spesifik.

Value Propositions (Proposisi Nilai)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai utama yang ditawarkan Usaha Roti Ganto adalah harga yang terjangkau, rasa yang sesuai dengan selera masyarakat lokal, serta kemudahan memperoleh produk karena lokasi usaha berada dekat dengan pemukiman masyarakat. Produk dijual dengan kisaran harga Rp3.000–Rp7.000 per buah. Konsumen menyatakan bahwa harga tersebut lebih ekonomis dibandingkan produk roti bermerek yang dijual pada kisaran Rp18.000–Rp22.000 per kemasan.

Selain harga, konsumen juga menyebutkan bahwa rasa produk menjadi alasan utama melakukan pembelian. Produk yang tersedia terdiri atas beberapa varian, yaitu roti cokelat, roti srikaya, roti kelapa, dan roti stroberi.

Tabel 2. Nilai Utama Produk Roti Ganto

Aspek	Temuan
Harga	Rp3.000–Rp7.000 per buah
Rasa	Sesuai selera masyarakat lokal
Lokasi	Dekat pemukiman warga
Variasi Produk	Cokelat, srikaya, kelapa, stroberi

Sumber: Hasil wawancara dan observasi penelitian, 2025.

Tabel 2 menunjukkan bahwa daya tarik utama produk terletak pada harga dan cita rasa yang sesuai dengan kebutuhan konsumen lokal.

Channels (Saluran Distribusi)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa saluran distribusi yang digunakan masih sederhana. Produk dipasarkan melalui dua cara utama, yaitu penjualan langsung di lokasi usaha dan sistem titip jual pada beberapa warung atau toko kecil di sekitar Kurao Pagang.

Belum ditemukan penggunaan platform pemasaran digital secara aktif dalam kegiatan distribusi dan promosi produk. Sebagian besar transaksi masih dilakukan secara tatap muka antara penjual dan pembeli.

Tabel 3. Saluran Distribusi Produk

Saluran Distribusi	Bentuk Kegiatan
Penjualan langsung	Konsumen membeli di lokasi usaha
Titip jual	Distribusi melalui warung sekitar

Sumber: Hasil observasi penelitian, 2025.

Customer Relationships **(Hubungan dengan Pelanggan)**

Hasil wawancara menunjukkan bahwa hubungan antara pemilik usaha dan pelanggan berlangsung cukup dekat. Interaksi langsung dalam proses penjualan membuat komunikasi antara pemilik dan pelanggan terjalin secara rutin. Pelanggan menyatakan bahwa pelayanan yang diberikan ramah dan memudahkan proses pembelian.

Beberapa pelanggan juga menyampaikan bahwa mereka telah membeli produk Roti Ganto dalam jangka waktu yang relatif lama dan melakukan pembelian ulang secara rutin. Kondisi tersebut menunjukkan adanya pelanggan tetap yang bertahan hingga saat penelitian dilakukan.

Revenue Streams **(Aliran Pendapatan)**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sumber pendapatan utama berasal dari penjualan roti secara eceran. Pendapatan usaha sangat bergantung pada jumlah penjualan harian sehingga omzet bersifat fluktuatif.

Tabel 4. Omzet Penjualan Usaha Roti Ganto Tahun 2025

Bulan	Omzet (Rp)
Januari	32.000.000
Februari	32.000.000
Maret	30.500.000
April	31.200.000
Mei	33.600.000

Sumber: Dokumentasi usaha, 2025.

Tabel 4 menunjukkan bahwa omzet mengalami penurunan pada bulan Maret, kemudian kembali meningkat pada April dan Mei. Pada Mei omzet mencapai Rp33.600.000 dan merupakan nilai tertinggi selama periode pengamatan.

Key Resources **(Sumber Daya Utama)**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sumber daya utama yang digunakan meliputi resep usaha yang telah digunakan secara turun-temurun, bahan baku produksi, peralatan pembuatan roti, dan tenaga kerja yang terlibat dalam proses produksi. Selain itu, pengalaman pemilik usaha yang telah berkecimpung dalam industri roti sejak tahun 1991 juga menjadi sumber daya penting dalam menjalankan usaha.

***Key Activities* (Aktivitas Utama)**

Aktivitas utama yang ditemukan dalam penelitian meliputi proses produksi roti, pengadaan bahan baku, penjualan produk, dan distribusi ke warung-warung sekitar. Produksi dilakukan setiap hari sehingga produk yang dijual berada dalam kondisi segar ketika diterima konsumen.

***Key Partnerships* (Kemitraan Utama)**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemitraan usaha terutama dilakukan dengan pemasok bahan baku yang menyediakan kebutuhan produksi secara berkelanjutan. Selain itu, kerja sama juga terjalin dengan warung dan toko kecil yang menjadi saluran distribusi produk. Hubungan kerja sama tersebut berlangsung secara berkelanjutan dan mendukung kelancaran proses produksi serta distribusi produk.

***Cost Structure* (Struktur Biaya)**

Biaya utama yang dikeluarkan usaha terdiri atas biaya bahan baku, biaya tenaga kerja, dan biaya operasional harian seperti listrik dan gas. Ketiga komponen biaya tersebut menjadi pengeluaran rutin yang harus dipenuhi untuk menjaga kelangsungan produksi.

Daya Saing Usaha Roti Ganto

Hasil penelitian menunjukkan bahwa daya saing Usaha Roti Ganto dipengaruhi oleh kualitas produk, harga, pelayanan, lokasi usaha, dan inovasi produk. Produk dinilai memiliki rasa yang khas dan diproduksi setiap hari sehingga tetap segar ketika diterima konsumen. Harga yang relatif terjangkau juga menjadi faktor yang mendukung daya saing usaha di lingkungan Kurao Pagang.

Berdasarkan hasil wawancara, posisi daya saing Usaha Roti Ganto tergolong cukup baik karena memiliki pelanggan tetap dan dikenal masyarakat sekitar. Namun, usaha masih menghadapi persaingan dari berbagai pelaku usaha kuliner lain seperti Pabrik Roti Enam Saudara, Dapoer Faiz, Resna Banana Padang, Donat ZiZe, dan Kopi Dari Hati Siteba.

Meskipun sebagian besar informan menilai bahwa kualitas produk dan harga merupakan keunggulan utama Usaha Roti Ganto, hasil penelitian juga menemukan beberapa kondisi yang berbeda dari pola umum. Pertama, inovasi produk masih terbatas karena varian rasa yang tersedia belum banyak mengalami perkembangan dibandingkan usaha pesaing. Kedua, pemasaran masih didominasi metode konvensional sehingga pemanfaatan media

digital belum optimal. Ketiga, segmentasi pelanggan belum dilakukan secara spesifik sehingga strategi pemasaran belum diarahkan pada kelompok konsumen tertentu.

Pemilik usaha juga menyampaikan bahwa fluktuasi harga bahan baku dan persaingan dengan produk roti modern menjadi tantangan utama dalam pengembangan usaha. Selain itu, keterbatasan pengetahuan mengenai pemasaran digital menyebabkan promosi melalui media sosial belum berjalan secara maksimal. Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa Usaha Roti Ganto telah memiliki kekuatan pada aspek harga, kualitas rasa, dan loyalitas pelanggan, namun masih menghadapi beberapa keterbatasan pada aspek inovasi produk, pemasaran digital, dan pengembangan model bisnis yang lebih terstruktur.

PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pengembangan Usaha Roti Ganto dalam meningkatkan daya saing masih didominasi oleh pendekatan usaha tradisional yang berfokus pada kualitas rasa, harga yang terjangkau, dan hubungan personal dengan pelanggan. Berdasarkan analisis *Business Model Canvas* (BMC), seluruh elemen model bisnis telah berjalan, namun sebagian besar belum dikelola secara optimal dan masih bergantung pada pengalaman pemilik usaha. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan usaha selama ini lebih banyak ditopang oleh loyalitas pelanggan dan reputasi produk dibandingkan oleh sistem bisnis yang terstruktur.

Pada elemen *customer segments*, penelitian menemukan bahwa pelanggan Usaha Roti Ganto berasal dari berbagai kelompok masyarakat, seperti rumah tangga, pelajar, masyarakat sekitar, dan warung pengecer. Namun, usaha belum melakukan segmentasi pasar secara spesifik. Kondisi ini menunjukkan bahwa strategi pemasaran yang diterapkan masih menggunakan pendekatan pasar umum *(mass market)*. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2020), segmentasi pelanggan merupakan salah satu elemen fundamental dalam model bisnis karena memungkinkan perusahaan memahami kebutuhan pelanggan secara lebih spesifik dan merancang strategi pemasaran yang lebih efektif. Tidak adanya segmentasi yang jelas menyebabkan peluang untuk mengembangkan produk sesuai kebutuhan kelompok pelanggan tertentu belum dapat dimanfaatkan secara optimal.

Pada aspek *value propositions*, hasil penelitian menunjukkan bahwa keunggulan utama Usaha Roti Ganto terletak pada harga yang terjangkau, cita rasa yang sesuai dengan selera masyarakat lokal, serta kemudahan akses produk. Temuan ini menunjukkan bahwa nilai yang

ditawarkan usaha masih berorientasi pada aspek fungsional produk. Dalam perspektif Porter (2016), kondisi tersebut mencerminkan strategi keunggulan biaya *(cost leadership strategy)* karena usaha mampu menawarkan produk dengan harga yang lebih rendah dibandingkan beberapa produk pesaing. Namun, ketergantungan pada keunggulan harga berpotensi menimbulkan risiko apabila pesaing menawarkan produk yang serupa dengan harga yang lebih kompetitif. Oleh karena itu, penguatan diferensiasi produk menjadi kebutuhan penting untuk mempertahankan keunggulan kompetitif dalam jangka panjang.

Pada elemen *channels*, penelitian menemukan bahwa distribusi produk masih dilakukan melalui penjualan langsung dan sistem titip jual pada warung sekitar. Belum optimalnya pemanfaatan media digital menunjukkan bahwa usaha masih bergantung pada pola pemasaran konvensional. Padahal, perkembangan teknologi digital telah mengubah perilaku konsumen dalam memperoleh informasi dan melakukan pembelian produk. Menurut Kotler dan Keller (2016), saluran pemasaran digital memiliki peran penting dalam memperluas jangkauan pasar dan meningkatkan interaksi dengan pelanggan. Dengan demikian, keterbatasan penggunaan media digital menjadi salah satu faktor yang dapat membatasi pertumbuhan usaha.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa hubungan dengan pelanggan *(customer relationships)* menjadi salah satu kekuatan utama Usaha Roti Ganto. Hubungan yang dekat antara pemilik usaha dan pelanggan menciptakan loyalitas pelanggan yang cukup tinggi. Dalam teori pemasaran relasional *(relationship marketing)*, hubungan yang baik dengan pelanggan dapat meningkatkan kepuasan, kepercayaan, dan pembelian ulang *(repeat purchase)* yang pada akhirnya berkontribusi terhadap keberlangsungan usaha (Kotler & Keller, 2016). Oleh karena itu, loyalitas pelanggan yang dimiliki Usaha Roti Ganto merupakan aset strategis yang dapat mendukung peningkatan daya saing.

Temuan penelitian pada elemen *revenue streams* menunjukkan bahwa seluruh pendapatan usaha masih berasal dari penjualan produk roti. Ketergantungan terhadap satu sumber pendapatan mengindikasikan bahwa usaha memiliki tingkat risiko yang relatif tinggi apabila terjadi penurunan permintaan pasar. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2020), diversifikasi sumber pendapatan dapat meningkatkan stabilitas bisnis karena perusahaan tidak hanya bergantung pada satu jenis transaksi. Oleh sebab itu, pengembangan produk baru atau layanan tambahan dapat menjadi alternatif untuk memperkuat struktur pendapatan usaha.

Pada aspek *key resources* dan *key activities*, penelitian menemukan bahwa sumber daya utama usaha meliputi pengalaman pemilik usaha, resep produksi, tenaga kerja, bahan baku,

serta peralatan produksi. Pengalaman usaha yang telah berlangsung sejak tahun 1991 menunjukkan bahwa usaha memiliki modal pengetahuan *(knowledge capital)* yang cukup kuat. Namun demikian, aktivitas usaha masih berfokus pada produksi dan penjualan rutin sehingga inovasi produk belum berkembang secara signifikan. Kondisi ini menunjukkan bahwa kapasitas inovasi usaha masih perlu ditingkatkan untuk menghadapi perubahan kebutuhan konsumen dan persaingan pasar.

Hasil penelitian pada elemen *key partnerships* menunjukkan bahwa kerja sama yang dilakukan masih terbatas pada pemasok bahan baku dan beberapa warung pengecer. Kemitraan tersebut memang mendukung kelancaran proses produksi dan distribusi, tetapi belum mampu membuka akses pasar yang lebih luas. Menurut David dan David (2017), pengembangan jaringan kemitraan strategis dapat membantu usaha memperoleh sumber daya, informasi pasar, dan peluang bisnis yang lebih besar. Oleh karena itu, perluasan kerja sama dengan pelaku usaha lain, komunitas UMKM, maupun platform pemasaran digital dapat menjadi langkah strategis dalam pengembangan usaha.

Sementara itu, pada elemen *cost structure*, hasil penelitian menunjukkan bahwa biaya usaha didominasi oleh biaya bahan baku, tenaga kerja, dan biaya operasional harian. Fluktuasi harga bahan baku yang disampaikan oleh informan menjadi salah satu tantangan utama dalam menjaga stabilitas biaya produksi. Kondisi ini menunjukkan pentingnya pengelolaan biaya yang efisien agar usaha tetap mampu mempertahankan harga jual yang kompetitif tanpa mengurangi kualitas produk.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa daya saing Usaha Roti Ganto didukung oleh kualitas produk, harga yang terjangkau, dan loyalitas pelanggan. Namun, daya saing tersebut masih menghadapi berbagai tantangan, seperti keterbatasan inovasi produk, belum optimalnya pemasaran digital, segmentasi pelanggan yang belum jelas, serta ketergantungan pada sumber pendapatan tunggal. Temuan ini menjawab tujuan penelitian bahwa peningkatan daya saing usaha memerlukan pengembangan seluruh elemen model bisnis secara terintegrasi, bukan hanya berfokus pada kualitas produk dan harga.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Rahayu et al. (2022) yang menemukan bahwa analisis *Business Model Canvas* mampu mengidentifikasi faktor-faktor penting yang memengaruhi pengembangan usaha kuliner. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan usaha tidak hanya ditentukan oleh kualitas produk, tetapi juga oleh efektivitas pengelolaan pelanggan, saluran distribusi, dan kemitraan usaha. Temuan pada Usaha Roti

Ganto memperlihatkan kondisi yang serupa, di mana beberapa elemen model bisnis masih memerlukan penguatan untuk meningkatkan daya saing.

Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Zafirah (2022) yang menyatakan bahwa pendekatan *Business Model Canvas* memberikan gambaran menyeluruh mengenai kondisi bisnis sehingga memudahkan penyusunan strategi pengembangan usaha. Dalam penelitian ini, penggunaan BMC berhasil mengidentifikasi kekuatan usaha pada aspek harga, kualitas produk, dan hubungan pelanggan, sekaligus mengungkap kelemahan pada aspek pemasaran digital dan inovasi produk.

Selain itu, hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Haryani et al. (2023) yang menemukan bahwa optimalisasi segmen pelanggan, pengembangan proposisi nilai, dan pemanfaatan saluran pemasaran digital berkontribusi terhadap peningkatan daya saing UMKM. Kesamaan tersebut terlihat pada temuan bahwa keterbatasan pemanfaatan media digital menjadi salah satu faktor yang menghambat perluasan pasar Usaha Roti Ganto.

Namun demikian, hasil penelitian ini berbeda dengan beberapa penelitian UMKM modern yang menunjukkan bahwa pemasaran digital telah menjadi saluran utama dalam meningkatkan penjualan. Pada Usaha Roti Ganto, pemasaran digital belum dimanfaatkan secara optimal sehingga sebagian besar penjualan masih bergantung pada pelanggan lokal dan jaringan distribusi konvensional. Perbedaan ini menunjukkan bahwa tingkat adopsi teknologi digital pada setiap UMKM masih dipengaruhi oleh karakteristik usaha, kapasitas sumber daya manusia, dan lingkungan bisnis masing-masing.

Temuan penelitian juga mendukung teori keunggulan bersaing Porter (2016) yang menjelaskan bahwa perusahaan dapat memperoleh keunggulan melalui diferensiasi dan efisiensi biaya. Dalam penelitian ini, keunggulan biaya telah terlihat melalui harga produk yang relatif terjangkau. Akan tetapi, diferensiasi produk masih belum berkembang secara optimal sehingga potensi keunggulan kompetitif yang lebih kuat belum sepenuhnya dimanfaatkan.

Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dengan memperkuat relevansi teori *Business Model Canvas* sebagai kerangka analisis yang mampu menjelaskan kondisi model bisnis UMKM secara komprehensif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sembilan elemen BMC saling berhubungan dalam membentuk daya saing usaha sehingga pengembangan usaha perlu dilakukan secara terintegrasi pada seluruh elemen model bisnis.

Dari sisi praktis, penelitian ini memberikan dasar empiris bagi Usaha Roti Ganto untuk menyusun strategi pengembangan usaha yang lebih sistematis. Temuan penelitian

menunjukkan perlunya penguatan segmentasi pelanggan, inovasi produk, pemasaran digital, diversifikasi sumber pendapatan, serta perluasan jaringan kemitraan. Implementasi strategi tersebut berpotensi meningkatkan daya saing usaha dan memperluas pangsa pasar di tengah persaingan yang semakin kompetitif.

Selain itu, penelitian ini juga memberikan kontribusi bagi pelaku UMKM kuliner lainnya yang memiliki karakteristik usaha serupa. Pendekatan *Business Model Canvas* dapat digunakan sebagai alat evaluasi dan perencanaan bisnis untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan kebutuhan pengembangan usaha secara lebih sistematis.

Dalam perspektif ekonomi Islam, hasil penelitian menunjukkan bahwa keberlangsungan usaha tidak hanya dipengaruhi oleh aspek ekonomi, tetapi juga oleh nilai-nilai kejujuran, kualitas produk, pelayanan yang baik, dan kemanfaatan bagi masyarakat. Oleh karena itu, strategi pengembangan usaha yang dirumuskan perlu mempertimbangkan aspek keberlanjutan ekonomi sekaligus prinsip-prinsip etika bisnis Islam.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam memahami hasil penelitian: 1) Penelitian hanya dilakukan pada satu objek penelitian, yaitu Usaha Roti Ganto di Kurao Pagang, sehingga hasil penelitian bersifat kontekstual dan tidak dapat digeneralisasikan secara luas pada seluruh UMKM sektor kuliner; 2) Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan jumlah informan yang terbatas sehingga temuan penelitian sangat bergantung pada kedalaman informasi yang diberikan oleh informan. Meskipun telah dilakukan triangulasi data, kemungkinan adanya subjektivitas dalam penyampaian informasi tetap tidak dapat sepenuhnya dihindari; 3) Penelitian ini berfokus pada analisis model bisnis menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* sehingga belum mengukur secara kuantitatif pengaruh masing-masing elemen model bisnis terhadap peningkatan daya saing usaha. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan menggunakan pendekatan *mixed methods* atau pendekatan kuantitatif untuk menguji hubungan antarvariabel secara lebih mendalam; 4) Penelitian belum mengkaji secara spesifik pengaruh transformasi digital, perilaku konsumen, dan perubahan tren pasar terhadap pengembangan usaha roti tradisional. Penelitian mendatang dapat memperluas ruang lingkup kajian dengan memasukkan variabel tersebut agar diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai strategi peningkatan daya saing UMKM kuliner di era digital.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pengembangan Usaha Roti Ganto dalam meningkatkan daya saing di Kurao Pagang, Kota Padang menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* (BMC). Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh elemen *Business Model Canvas* telah diterapkan dalam operasional usaha, meliputi *customer segments, value propositions, channels, customer relationships, revenue streams, key resources, key activities, key partnerships*, dan *cost structure*. Namun, sebagian besar elemen tersebut masih dijalankan secara sederhana dan belum terintegrasi dalam suatu model bisnis yang terstruktur. Daya saing Usaha Roti Ganto terutama didukung oleh harga produk yang terjangkau, kualitas rasa yang sesuai dengan preferensi masyarakat lokal, lokasi usaha yang strategis, serta loyalitas pelanggan yang telah terbentuk dalam jangka waktu yang panjang.

Penelitian ini juga menemukan bahwa beberapa faktor masih menjadi kendala dalam pengembangan usaha dan peningkatan daya saing, yaitu belum optimalnya segmentasi pelanggan, terbatasnya inovasi produk, minimnya pemanfaatan pemasaran digital, ketergantungan pada satu sumber pendapatan utama, serta keterbatasan jaringan kemitraan usaha. Selain itu, fluktuasi harga bahan baku dan meningkatnya persaingan dengan usaha roti modern menjadi tantangan yang perlu diantisipasi dalam pengelolaan usaha ke depan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa peningkatan daya saing tidak hanya ditentukan oleh kualitas produk dan harga, tetapi juga memerlukan penguatan seluruh elemen model bisnis secara terintegrasi agar usaha mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis yang semakin kompetitif.

Berdasarkan hasil penelitian, strategi pengembangan yang diperlukan bagi Usaha Roti Ganto meliputi penguatan segmentasi pasar yang lebih spesifik, pengembangan inovasi produk sesuai kebutuhan konsumen, optimalisasi pemasaran berbasis digital, diversifikasi sumber pendapatan, serta perluasan jaringan kemitraan dengan berbagai pihak yang dapat mendukung pengembangan usaha. Dengan demikian, tujuan penelitian untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi daya saing usaha dan merumuskan strategi pengembangan usaha berbasis *Business Model Canvas* telah tercapai.

Penelitian ini memberikan beberapa kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen usaha dan kewirausahaan. Pertama, penelitian ini memperkuat relevansi teori *Business Model Canvas* sebagai kerangka analisis yang mampu menggambarkan kondisi model bisnis UMKM secara komprehensif melalui sembilan

elemen utama yang saling berkaitan. Kedua, penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa daya saing UMKM kuliner tradisional tidak hanya dipengaruhi oleh faktor produk dan harga, tetapi juga oleh efektivitas pengelolaan model bisnis secara menyeluruh. Ketiga, penelitian ini memperkaya kajian mengenai pengembangan UMKM kuliner tradisional pada konteks lokal, khususnya usaha roti tradisional di Kota Padang, yang masih relatif terbatas dalam literatur akademik. Dari sisi praktis, hasil penelitian dapat menjadi acuan bagi pelaku UMKM dalam melakukan evaluasi model bisnis dan merancang strategi pengembangan usaha yang lebih adaptif terhadap perubahan pasar.

Meskipun demikian, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Penelitian hanya dilakukan pada satu objek usaha sehingga hasil penelitian bersifat kontekstual dan tidak dapat digeneralisasikan secara luas pada seluruh UMKM sektor kuliner. Selain itu, penelitian menggunakan pendekatan kualitatif sehingga temuan yang dihasilkan lebih menekankan pada kedalaman informasi dibandingkan pengukuran hubungan antarvariabel secara statistik. Penelitian ini juga belum mengkaji secara khusus pengaruh transformasi digital, perilaku konsumen, dan faktor eksternal lainnya terhadap daya saing usaha.

Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan objek penelitian pada berbagai jenis UMKM kuliner sehingga diperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai strategi pengembangan usaha. Penelitian mendatang juga dapat menggunakan pendekatan *mixed methods* atau pendekatan kuantitatif untuk mengukur pengaruh masing-masing elemen *Business Model Canvas* terhadap daya saing usaha secara lebih mendalam. Selain itu, kajian mengenai transformasi digital, inovasi produk, perilaku konsumen, dan strategi pemasaran berbasis teknologi perlu dikembangkan untuk menghasilkan rekomendasi yang lebih sesuai dengan kebutuhan UMKM di era digital. Dengan demikian, penelitian lanjutan diharapkan mampu memperkuat pengembangan teori maupun praktik pengelolaan UMKM yang berorientasi pada peningkatan daya saing dan keberlanjutan usaha.

DAFTAR PUSTAKA

Brinkmann, S., & Kvale, S. (2018). *Doing interviews* (2nd ed.). SAGE Publications. https://doi.org/10.4135/9781529716665

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.

David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (16th ed.). Pearson Education.

Etikan, I., & Bala, K. (2017). Sampling and sampling methods. *Biometrics & Biostatistics International Journal, 5*(6), 215–217. https://doi.org/10.15406/bbij.2017.05.00149

Fauzi, A., Rahman, D., & Putri, S. (2025). Strategi Pengembangan Usaha Mikro Berbasis Business Model Canvas untuk Meningkatkan Daya Saing Usaha Pangan Lokal. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, 27*(1), 45–58.

Flick, U. (2018). *An introduction to qualitative research* (6th ed.). SAGE Publications.

Haryani, D., Yuliana, R., & Pratama, A. (2023). Analisis Strategi Pengembangan UMKM Menggunakan Pendekatan Business Model Canvas. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia, 38*(2), 112–126.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.

Marshall, C., & Rossman, G. B. (2016). *Designing qualitative research* (6th ed.). SAGE Publications.

Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4th ed.). Jossey-Bass.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). SAGE Publications.

Murniadi, A., Saputra, R., & Kurniawati, E. (2024). Pengembangan Model Bisnis UMKM Berbasis Business Model Canvas dalam Meningkatkan Keunggulan Bersaing. *Jurnal Administrasi Bisnis, 21*(3), 201–215.

Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods, 16*(1), 1–13. https://doi.org/10.1177/1609406917733847

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). *SME and entrepreneurship outlook 2023*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/342b8564-en

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.

Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research, 42*(5), 533–544. https://doi.org/10.1007/s10488-013-0528-y

Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research and evaluation methods* (4th ed.). SAGE Publications.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.

Rahayu, S., Putra, H., & Yani, F. (2022). Strategi Peningkatan Daya Saing Usaha Mikro Melalui Inovasi Model Bisnis. *Jurnal Manajemen Strategi dan Aplikasi Bisnis, 5*(2), 133–146.

Stake, R. E. (2016). *Multiple case study analysis*. Guilford Press.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.

Zafirah, N. (2022). Analisis Strategi Pengembangan Usaha Berbasis Business Model Canvas pada UMKM Sektor Makanan dan Minuman. *Jurnal Manajemen Bisnis, 19*(2), 88–102.