

Business Strategy Innovation Based on Business Model Canvas (BMC) Case Study of Underpriced Skincare Store

Sagina Rahmadani¹, Haryadi²

^{1,2}Program Studi Bisnis Digital, Universitas Negeri Medan, Indonesia
Email: saginarahmadani@gmail.com; haryadi@unimed.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk merancang inovasi strategi bisnis dengan pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) pada Toko Underprice Skincare di Kota Medan. Pendekatan kualitatif deskriptif digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman toko melalui analisis SWOT yang terintegrasi dalam sembilan elemen BMC. Data penelitian diperoleh melalui wawancara mendalam terhadap pemilik, pegawai, *supplier*, dan pelanggan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa toko memiliki keunggulan dalam harga yang kompetitif, pelayanan responsif melalui peran *beauty advisor*, serta kehadiran multi-kanal penjualan digital. Namun, ditemukan keterbatasan berupa belum adanya sistem *Customer Relationship Management* (CRM) dan ketergantungan pada satu platform *e-commerce*, yang menjadi perhatian strategis bagi pengembangan bisnis ke depan. Inovasi strategi yang direkomendasikan meliputi pengembangan sistem loyalitas pelanggan, pemanfaatan platform *TikTok Shop*, serta diversifikasi segmen pasar. Implementasi BMC yang disertai analisis SWOT terbukti mampu menghasilkan alternatif strategi yang relevan, adaptif, dan berkelanjutan untuk peningkatan kinerja bisnis.

Keyword: Business Model Canvas; Strategi Bisnis; Skincare; SWOT; Inovasi

ABSTRACT

This study aims to design innovative business strategies using the Business Model Canvas (BMC) approach for an underpriced skincare store in Medan. A descriptive qualitative approach was used to identify the store's strengths, weaknesses, opportunities, and threats through a SWOT analysis integrated into the nine BMC elements. Research data was obtained through in-depth interviews with the owner, employees, suppliers, and customers. The results show that the store has advantages in competitive prices, responsive service through the role of beauty advisors, and the presence of multiple digital sales channels. However, limitations were found in the absence of a Customer Relationship Management (CRM) system and dependence on a single e-commerce platform, which are strategic concerns for future business development. Recommended strategic innovations include developing a customer loyalty system, utilizing the TikTok Shop platform, and diversifying market segments. The implementation of BMC accompanied by a SWOT analysis has been proven to produce relevant, adaptive, and sustainable strategic alternatives to improve business performance.

Keyword: Business Model Canvas; Business Strategy; Skincare; SWOT; Innovation

Corresponding Author:

Sagina Rahmadani,
Universitas Negeri Medan,
Jl. William Iskandar Ps. V, Kenangan Baru, Sumatera Utara 20221, Indonesia
Email: saginarahmadani@gmail.com



1. INTRODUCTION

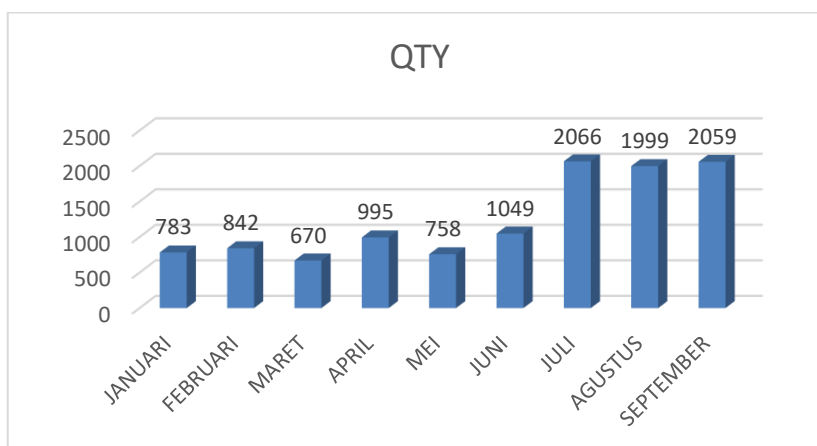
Toko *skincare* merupakan tempat yang menyediakan berbagai produk perawatan kulit yang dirancang untuk menjaga, memperbaiki, dan meningkatkan kesehatan serta penampilan kulit. Keberadaan toko *skincare* memiliki tujuan utama untuk menjual produk perawatan kulit yang mudah diakses oleh masyarakat. Produk-produk yang ditawarkan biasanya mencakup pembersih wajah, pelembap, serum, masker, *sunscreen*, dan berbagai perawatan khusus lainnya yang disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan.

Toko *skincare* dapat berbentuk fisik maupun nonfisik. Toko fisik merupakan tempat usaha ritel yang berbentuk nyata, di mana penjual dan pembeli melakukan transaksi secara langsung (Grewal, Motyka, & Levy, 2018). Sementara itu, toko nonfisik mencakup toko daring di pusat perbelanjaan virtual atau pada platform *e-commerce*. *E-commerce* merupakan pemanfaatan internet dan teknologi digital untuk menjalankan aktivitas bisnis, seperti pembelian dan penjualan produk maupun layanan, serta pertukaran data (Ompusunggu & Triani, 2023), yang memungkinkan pelanggan membeli produk kapan saja dan di mana saja.

Selain menjual produk, beberapa toko *skincare* juga menyediakan layanan konsultasi untuk membantu pelanggan menemukan produk yang sesuai dengan kondisi kulit mereka. Dengan semakin tingginya kesadaran masyarakat terhadap pentingnya perawatan kulit, toko *skincare* berperan penting dalam menyediakan solusi sekaligus edukasi mengenai rutinitas kecantikan yang sehat dan efektif.

Toko Underprice Skincare merupakan salah satu toko *skincare* yang berlokasi di Kota Medan. Toko ini resmi dibuka pada masa pandemi dan beralamat di Jl. Jamin Ginting No. 656, Titi Rantai, Kecamatan Medan Baru, Kota Medan. Selain memiliki toko fisik, *Underprice Skincare* juga beroperasi secara daring melalui media sosial dan platform *e-commerce*. Toko ini menyediakan berbagai merek *skincare*, mulai dari produk viral hingga produk yang diminati secara konsisten. Produk yang dijual mencakup kebutuhan perawatan kulit untuk berbagai kalangan, mulai dari remaja hingga dewasa, serta baik untuk perempuan maupun laki-laki.

Dalam menjalankan bisnisnya, pemilik toko belum menerapkan strategi pemasaran khusus dan masih mengandalkan sistem bisnis konvensional. Toko ini menargetkan mahasiswa, khususnya mahasiswi, sebagai segmen utama pasar. Adapun merek yang paling diminati oleh pelanggan adalah Skintific, yang dikenal karena inovasi formulanya dan popularitasnya di kalangan pengguna media sosial.



Gambar 1. Diagram Penjualan pada Toko Underprice Bulan Januari 2024-September 2024

Gambar di atas merupakan data penjualan *Skintific*. *Skintific* merupakan *brand skincare* yang paling diminati di Toko *Underprice Skincare*. Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa *brand* tersebut mengalami kenaikan dan penurunan tiap bulannya. Penjualan *skincare* pada Toko *Underprice* selama Januari hingga September 2024 mencapai 11.221 unit, dengan kontribusi penjualan setiap bulan yang bervariasi. Pada Januari terjual 783 unit (7%), Februari 842 unit (8%), Maret 670 (6%), April 995 (9%), Mei 758 (7%), Juni 1049 (9%), Juli 2066 (18%), Agustus 1999 (18%) dan September 2059 (18%). Puncak penjualan terjadi pada bulan Juli–September yang memperoleh hampir separuh dari total penjualan selama sembilan bulan.

Maftahah dkk. (2022) mengatakan strategi dan model bisnis berperan penting bagi keberlangsungan suatu perusahaan, tanpa adanya dua hal tersebut perusahaan tidak akan memiliki peta sebagai pedoman untuk mencapai tujuannya (dalam Wardana & Sitania, 2023).

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan *Business Model Canvas* (BMC) sebagai alat untuk membantu Toko *Underprice Skincare* untuk melihat bagaimana model bisnis yang sedang dijalani. Melalui BMC, pemilik usaha dapat mengubah konsep bisnis yang rumit menjadi sederhana yang ditampilkan pada satu lembar kanvas berisi rencana bisnis dengan sembilan elemen kunci yang terintegrasi dengan baik di dalamnya mencakup analisis strategi secara internal maupun eksternal perusahaan, menurut Osterwalder & Pigneur (2010) dalam A. Muktarom (2022).

Menurut Osterwalder & Pigneur (2010) dalam Anter dkk. (2022), *Business Model Canvas* merupakan sebuah model bisnis yang menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana sebuah perusahaan menciptakan, menyerahkan, dan menangkap nilai. Dalam *Business Model Canvas* terdapat sembilan blok yang terdiri dari *Customer Segments* (Segmen Pelanggan), *Value Propositions* (Proposisi Nilai), *Channels* (Saluran), *Customer Relationships* (Hubungan Pelanggan), *Revenue Streams* (Arus Pendapatan), *Key Resources* (Sumber

Daya Utama), *Key Activities* (Aktivitas Kunci), *Key Partnerships* (Kemitraan Utama), dan *Cost Structure* (Struktur Biaya).

BMC memudahkan perusahaan untuk melihat hubungan antara masing-masing elemen dalam bisnisnya sehingga dapat menciptakan *value* bagi konsumen dan perusahaan. Aktivitas-aktivitas bisnis yang dilakukan baik usaha besar maupun usaha kecil secara tidak langsung telah menerapkan *Business Model Canvas* di dalam menjalankan kegiatan bisnisnya, meskipun dalam penerapannya hanya menggunakan sembilan blok.

Persaingan yang ketat Toko *Underprice Skincare* dengan seluruh pesaingnya menuntut kinerja manajemen profesional serta pengetahuan penuh atas bisnisnya guna evaluasi serta penentuan strategi bersaing. Perusahaan yang sudah berdiri beberapa tahun ini perlu pengembangan strategi bisnis yang lebih baik. Mengetahui bagaimana model bisnisnya adalah langkah awal yang bisa dilakukan dan model bisnis yang paling mudah dipahami adalah *Business Model Canvas*.

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan di atas, maka peneliti tertarik untuk menulis *Business Model Canvas* (BMC) pada Toko *Underprice Skincare* Medan dengan mengangkat judul “Strategi Bisnis dengan Pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) Toko *Underprice Skincare*”.

2. LITERATURE REVIEW

A. BMC (*Business Model Canvas*)

1) Customer Segment (Segmen Pelanggan)

Penelitian ini menggunakan pendekatan *Penelitian Tindakan Kelas* (*Classroom Action Research*), yang bertujuan memperbaiki proses pembelajaran teknik dasar *pencah silat* secara langsung di lapangan. PTK merupakan metode yang bersifat siklikal, terdiri atas empat tahapan, yaitu perencanaan, pelaksanaan tindakan, observasi, dan refleksi (Arikunto, 2016). Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan pelatih untuk mengidentifikasi masalah, mencoba solusi melalui tindakan nyata, serta mengevaluasi dampaknya secara langsung.

Customer segment merupakan elemen fundamental dalam model bisnis yang menggambarkan kelompok pelanggan yang dilayani oleh perusahaan. Osterwalder dan Pigneur (2010) menyatakan bahwa pelanggan adalah inti dari setiap model bisnis, karena tanpa pelanggan yang memberikan nilai ekonomi, suatu bisnis tidak dapat bertahan. Segmentasi dilakukan untuk membedakan kelompok pelanggan berdasarkan kesamaan kebutuhan, perilaku, atau karakteristik tertentu guna meningkatkan efektivitas pelayanan dan penciptaan nilai. Solomon (2020) menjelaskan bahwa segmentasi pasar dapat dilakukan melalui pendekatan demografis (usia, jenis kelamin, pendapatan), geografis (lokasi dan wilayah), psikografis (gaya hidup dan nilai-nilai), serta perilaku (loyalitas, pola pembelian, dan manfaat yang dicari). Selain itu, pendekatan personalisasi berbasis teknologi, seperti pemanfaatan *big data*, menjadi strategi penting dalam menargetkan pelanggan secara lebih tepat dan efisien.

2) Value Propositions (Proposisi Nilai)

Value proposition merupakan elemen inti dalam model bisnis yang menjelaskan manfaat utama yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggan. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), *value proposition* terdiri dari rangkaian produk dan layanan yang dirancang untuk menciptakan nilai bagi segmen pelanggan tertentu. Nilai ini menjadi pembeda utama perusahaan di tengah persaingan pasar. Shaw dan Davis (1973) menegaskan bahwa proposisi nilai adalah janji perusahaan kepada pelanggan terkait manfaat yang akan diperoleh. Nilai tersebut harus relevan, unik, dan dapat dipercaya, karena menjadi dasar pertimbangan pelanggan dalam memilih produk atau layanan tertentu. Beragam bentuk proposisi nilai dapat ditawarkan, di antaranya: kebaruan produk, peningkatan kinerja, kustomisasi layanan, penyelesaian masalah pelanggan, desain unggul, citra merek, harga bersaing, penghematan biaya, pengurangan risiko, peningkatan aksesibilitas, serta kemudahan dan kenyamanan penggunaan (Osterwalder & Pigneur, 2010).

3) Channels (Saluran)

Channels merupakan komponen penting dalam model bisnis yang menjelaskan bagaimana perusahaan menjangkau dan berkomunikasi dengan segmen pelanggan untuk menyampaikan proposisi nilai. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), saluran mencakup komunikasi, distribusi, dan mekanisme penjualan yang berfungsi sebagai antarmuka antara perusahaan dan pelanggan. Dalam perspektif pemasaran, Shaw dan Davis (1973) mendefinisikan saluran sebagai sarana yang digunakan perusahaan untuk menghubungkan produk atau layanannya dengan pasar sasaran. Saluran tidak hanya mencakup distribusi fisik, tetapi juga melibatkan media komunikasi yang menciptakan pengalaman interaktif antara perusahaan dan konsumen. Oleh karena itu, saluran memainkan peran strategis dalam menciptakan pengalaman pelanggan yang konsisten dan bernilai. Fungsi utama dari saluran meliputi: (1) membangun kesadaran pelanggan terhadap produk dan layanan, (2) membantu pelanggan mengevaluasi proposisi nilai, (3) memfasilitasi proses pembelian, (4) menyampaikan manfaat produk atau layanan, dan (5) memberikan layanan purna jual. Magretta (2002) menekankan bahwa model bisnis yang efektif harus mampu menjawab tiga pertanyaan kunci terkait saluran, yaitu: bagaimana

perusahaan menjangkau pelanggan secara optimal, saluran distribusi mana yang paling efisien, dan bagaimana perusahaan memastikan bahwa nilai yang dijanjikan benar-benar diterima oleh pelanggan.

4) Customer Relationship (Hubungan Konsumen)

Customer relationship merupakan strategi perusahaan dalam membangun dan mempertahankan interaksi dengan pelanggan untuk menciptakan nilai jangka panjang (Grönroos, 1990). Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), hubungan pelanggan bertujuan untuk akuisisi, retensi, dan peningkatan nilai pelanggan (*upselling*). Jenis hubungan pelanggan mencakup: (1) asisten pribadi, yaitu interaksi langsung antara pelanggan dan staf; (2) asisten pribadi khusus, dengan staf yang didedikasikan secara eksklusif; (3) swalayan, yang memungkinkan pelanggan melayani dirinya sendiri; (4) layanan otomatis, seperti sistem digital yang memberi pengalaman personal; (5) komunitas, berupa forum pelanggan untuk berbagi informasi; dan (6) kreasi bersama, di mana pelanggan terlibat dalam inovasi produk. Pemilihan jenis hubungan yang tepat dapat meningkatkan loyalitas pelanggan dan memperkuat posisi perusahaan di pasar.

5) Revenue Stream (Aliran Pendapatan)

Revenue streams menggambarkan sumber pendapatan yang diperoleh perusahaan dari setiap segmen pelanggan sebagai hasil dari penyampaian proposisi nilai yang ditawarkan. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), aliran pendapatan dapat bersifat transaksi satu kali maupun berulang, bergantung pada karakteristik hubungan antara perusahaan dan pelanggan. Pendapatan transaksi biasanya berasal dari pembelian produk atau layanan secara langsung, sementara pendapatan berulang muncul melalui mekanisme berlangganan atau layanan berkelanjutan. Kaplan (2004) menyatakan bahwa pendapatan yang dihasilkan tidak hanya mencerminkan keberhasilan penjualan, tetapi juga mendukung strategi bisnis yang lebih luas seperti inovasi produk, ekspansi layanan, serta kolaborasi strategis. Berbagai bentuk aliran pendapatan dapat diterapkan perusahaan, seperti penjualan aset fisik, biaya penggunaan layanan, sistem berlangganan, penyewaan aset, dan lisensi penggunaan kekayaan intelektual. Pemilihan bentuk aliran pendapatan yang tepat harus mempertimbangkan model bisnis yang diterapkan serta preferensi dan kebutuhan pelanggan. Hal ini penting untuk memastikan keberlanjutan pendapatan dan meningkatkan profitabilitas jangka panjang.

6) Key Resources (Sumber Kunci)

Key resources merupakan elemen penting dalam model bisnis yang mencakup seluruh aset utama yang diperlukan untuk menciptakan dan menyampaikan proposisi nilai, menjaga hubungan pelanggan, serta mendukung aliran pendapatan perusahaan. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), sumber daya ini terdiri dari berbagai bentuk, seperti fisik, intelektual, manusia, dan keuangan, yang dapat dimiliki secara langsung, disewa, atau diperoleh melalui mitra strategis. Teece (2010) menekankan bahwa kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan aset unik yang dimiliki perusahaan memungkinkan terciptanya proposisi nilai yang kompetitif dan berkelanjutan. Sumber daya fisik mencakup infrastruktur dan sistem pendukung operasional. Sumber daya intelektual meliputi hak kekayaan intelektual, merek, serta basis data pelanggan. Sumber daya manusia berperan penting, khususnya dalam industri berbasis pengetahuan dan layanan. Sementara itu, sumber daya keuangan meliputi dana tunai, akses pembiayaan, dan instrumen keuangan lain yang dibutuhkan untuk mendukung pertumbuhan bisnis.

7) Key Activities (Kegiatan Utama)

Aktivitas utama merupakan langkah-langkah strategis yang harus dilakukan perusahaan untuk memastikan model bisnis dapat berjalan secara efektif. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), aktivitas utama menggambarkan hal-hal paling krusial yang perlu dijalankan agar perusahaan dapat menciptakan dan menyampaikan proposisi nilai, menjangkau segmen pelanggan, serta mempertahankan aliran pendapatan. Setiap model bisnis memiliki jenis aktivitas utama yang berbeda, tergantung pada fokus dan karakteristik operasionalnya. Laurencia (2020) menjelaskan bahwa aktivitas utama mencakup berbagai fungsi seperti produksi, inovasi, pemasaran, distribusi, dan layanan pelanggan. Dalam perusahaan manufaktur, aktivitas utama umumnya berfokus pada proses produksi barang dalam skala besar atau dengan kualitas tinggi. Sementara pada perusahaan jasa, aktivitas utama lebih diarahkan pada penyelesaian masalah pelanggan secara spesifik melalui layanan konsultasi atau teknis. Selain itu, pada bisnis berbasis platform atau teknologi, aktivitas utama berkaitan erat dengan pengelolaan dan pengembangan platform digital, jaringan pengguna, serta peningkatan nilai melalui interaksi yang terjadi di dalamnya. Dengan mengelola aktivitas utama secara efisien dan selaras dengan model bisnis yang dijalankan, perusahaan dapat memperkuat keunggulan operasional dan memberikan nilai lebih bagi pelanggan secara berkelanjutan.

8) Key Partnership (Kemitraan Utama)

Kemitraan utama merupakan bentuk kolaborasi strategis antara perusahaan dengan pihak eksternal yang memiliki sumber daya atau keahlian saling melengkapi, dengan tujuan menciptakan keunggulan kompetitif melalui sinergi antara kedua belah pihak. Dyer dan Singh (1998) menyatakan bahwa kemitraan semacam ini memungkinkan tercapainya keunggulan yang tidak dapat diperoleh secara individual, karena adanya penggabungan kemampuan, aset, dan akses pasar. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), blok

kemitraan utama menggambarkan jaringan mitra dan pemasok yang diperlukan agar model bisnis dapat beroperasi secara optimal. Perusahaan membentuk kemitraan karena berbagai alasan strategis, seperti efisiensi operasional, pengurangan risiko, serta akses terhadap sumber daya atau aktivitas yang tidak dimiliki secara internal. Dalam praktiknya, kemitraan dapat berupa aliansi strategis antar perusahaan non-pesaing, kerja sama dengan pesaing, *joint venture* untuk pengembangan usaha baru, maupun hubungan pembeli-pemasok yang bersifat jangka panjang. Motivasi utama pembentukan kemitraan mencakup optimalisasi dan efisiensi biaya melalui pembagian sumber daya, pengurangan risiko dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan kompetitif, serta akuisisi terhadap sumber daya spesifik seperti teknologi, lisensi, pengetahuan, atau akses ke pasar tertentu. Dengan demikian, kemitraan strategis menjadi bagian penting dalam menciptakan nilai dan mendukung keberlanjutan model bisnis perusahaan.

9) Cost Structure (Struktur Biaya)

Struktur biaya merujuk pada keseluruhan pengeluaran yang diperlukan perusahaan untuk menjalankan elemen-elemen penting dalam model bisnisnya, seperti penciptaan proposisi nilai, distribusi produk, pemeliharaan hubungan pelanggan, serta pengelolaan pendapatan. Porter (2008) menjelaskan bahwa pengelolaan dan alokasi biaya secara efisien merupakan langkah strategis dalam mencapai keunggulan kompetitif dan profitabilitas jangka panjang. Sementara itu, menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), struktur biaya menggambarkan semua biaya utama yang muncul selama pelaksanaan model bisnis, yang secara umum dapat diidentifikasi setelah menentukan sumber daya, aktivitas, dan kemitraan utama perusahaan. Terdapat dua pendekatan utama dalam penyusunan struktur biaya, yakni model bisnis yang berorientasi pada efisiensi biaya dan model yang berorientasi pada penciptaan nilai. Model pertama menekankan pada efisiensi maksimal melalui pengurangan biaya, otomatisasi, dan *outsourcing*, sedangkan model kedua lebih fokus pada peningkatan nilai pelanggan, meskipun berimplikasi pada struktur biaya yang lebih tinggi. Struktur biaya suatu perusahaan dapat terdiri dari biaya tetap yang tidak berubah meskipun volume produksi berfluktuasi, serta biaya variabel yang berubah sesuai dengan tingkat output. Selain itu, perusahaan dapat memperoleh keuntungan dari *economies of scale*, yakni penurunan biaya per unit seiring peningkatan produksi, serta *economies of scope* yang memungkinkan berbagai produk dan layanan berbagi infrastruktur dan aktivitas pendukung yang sama. Pemahaman yang baik terhadap struktur biaya memungkinkan perusahaan merancang strategi pengelolaan keuangan yang lebih efisien, serta memastikan kesinambungan dan kelangsungan operasional model bisnis secara keseluruhan.

B. Analisis SWOT

Menurut Rangkuti (2015), analisis SWOT merupakan alat analisis strategis yang digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) yang dihadapi oleh sebuah organisasi atau bisnis. Analisis ini bertujuan untuk memahami situasi internal dan eksternal perusahaan agar dapat menyusun strategi yang tepat. Sementara itu, menurut Kotler dan Keller (2009) yang diterjemahkan oleh Molan, analisis SWOT berarti menilai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman suatu perusahaan secara keseluruhan. Di bawah ini adalah diagram analisis SWOT yang menjelaskan bagaimana menggabungkan strategi yang tepat untuk faktor internal dan eksternal dalam kegiatan usaha.

3. RESEARCH METHOD

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk menganalisis strategi bisnis Toko *Underprice Skincare* berdasarkan kerangka *Business Model Canvas* (BMC). Pendekatan ini dipilih untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai implementasi elemen-elemen BMC dalam operasional toko. Penelitian dilakukan di Toko *Underprice Skincare*, Jl. Jamin Ginting No. 656, Kota Medan, dengan pelaksanaan observasi pada November–Desember 2024 dan pengumpulan data utama pada Januari–Februari 2025. Subjek penelitian meliputi pemilik toko, satu pegawai, satu *supplier*, dan dua pelanggan tetap. Objek penelitian adalah strategi bisnis toko dilihat dari sembilan elemen dalam BMC. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Analisis data menggunakan teknik interaktif dari Miles dan Huberman, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Proses ini dilakukan secara simultan untuk memastikan keakuratan dan kedalaman interpretasi terhadap data yang diperoleh di lapangan.

4. RESULTS AND DISCUSSION

A. Evaluasi Model Bisnis Berdasarkan Business Model Canvas (BMC)

Penelitian ini mengevaluasi model bisnis Toko *Underprice Skincare* menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) yang mencakup sembilan elemen utama. Evaluasi dilakukan berdasarkan hasil wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi. Seluruh data dianalisis secara deskriptif kualitatif untuk mengidentifikasi pola-pola yang muncul dan menghubungkannya dengan teori yang relevan.

1) Customer Segments (Segmen Pelanggan)

Hasil wawancara menunjukkan bahwa segmen utama toko adalah perempuan muda yang aktif di media sosial, termasuk mahasiswa dan ibu rumah tangga. Selain itu, terdapat juga pelanggan pria meskipun dalam proporsi yang lebih kecil. Pemilik toko menyadari adanya tren *FOMO* (*fear of missing out*) dalam pembelian *skincare*, yang dimanfaatkan melalui promosi produk viral. Namun, belum terdapat sistem manajemen data pelanggan yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan personalisasi layanan.

2) Value Propositions (Proposisi Nilai)

Proposisi nilai yang ditawarkan toko mencakup harga bersaing, kenyamanan belanja, pelayanan ramah, serta keberadaan *Beauty Advisor* (BA) sebagai konsultan langsung. Selain itu, keaslian produk menjadi nilai utama yang ditonjolkan, sebagaimana disampaikan oleh pemilik, pegawai, dan *supplier*. Faktor-faktor ini memperkuat kepercayaan konsumen dan menciptakan loyalitas pelanggan.

3) Channels (Saluran Distribusi)

Toko memanfaatkan beberapa kanal distribusi, seperti *Shopee*, *WhatsApp*, dan *Instagram*. *Instagram* menjadi kanal dominan karena jumlah pengikut yang besar dan fitur interaktif yang memungkinkan toko terhubung langsung dengan pelanggan. Hal ini menunjukkan bahwa toko telah menjalankan pendekatan *omnichannel*, meskipun masih terdapat peluang untuk memperluas jangkauan melalui platform seperti *TikTok* atau *Shopee Live*.

4) Customer Relationship (Hubungan Pelanggan)

Hubungan pelanggan dibangun melalui interaksi langsung dengan BA dan penggunaan media sosial. Toko tidak memiliki sistem keanggotaan, tetapi menggunakan program stempel diskon sebagai bentuk loyalitas pelanggan. Selain itu, strategi edukatif melalui komunikasi personal menunjukkan pendekatan humanis dalam membangun kepercayaan konsumen.

5) Revenue Streams (Sumber Pendapatan)

Sumber pendapatan utama berasal dari penjualan produk *skincare*, baik secara langsung di toko fisik maupun secara *online*. Meskipun pemilik menyampaikan rencana ekspansi berupa pembukaan cabang, belum terlihat adanya diversifikasi sumber pendapatan. Ke depan, toko dapat mengeksplorasi peluang seperti layanan konsultasi berbayar, program *reseller*, atau sistem *dropship*.

6) Key Resources (Sumber Daya Utama)

Sumber daya utama yang diandalkan adalah SDM, khususnya pegawai dan BA yang berperan langsung dalam pelayanan dan edukasi pelanggan. Selain itu, penggunaan platform digital seperti *Instagram* juga menjadi aset penting dalam menjangkau konsumen. Peningkatan kapasitas digital dari sisi konten dan strategi pemasaran menjadi aspek yang perlu diperkuat.

7) Key Activities (Aktivitas Kunci)

Aktivitas utama mencakup promosi produk, pengelolaan stok, dan pelayanan pelanggan baik *offline* maupun *online*. Selain itu, toko juga aktif mengikuti *event* bersama *brand*, yang tidak hanya meningkatkan eksposur tetapi juga memperkuat hubungan kemitraan strategis.

8) Key Partnerships (Kemitraan Utama)

Kemitraan dijalin dengan *supplier* produk *skincare* yang juga menyediakan dukungan berupa promosi, penyediaan BA, dan penyewaan rak *display*. Bentuk kerja sama ini bersifat strategis dan saling menguntungkan. Untuk menjaga efektivitas kerja sama, toko perlu mengevaluasi mitra secara berkala agar tetap sesuai dengan tujuan dan standar operasional.

9) Cost Structure (Struktur Biaya)

Struktur biaya toko didominasi oleh pembelian produk dan gaji pegawai. Kedua aspek ini menjadi penentu utama dalam kelangsungan operasional dan tingkat profitabilitas. Efisiensi pengeluaran, termasuk dalam kegiatan promosi berbayar, perlu diperhitungkan secara strategis agar tidak membebani biaya secara keseluruhan.

B. Evaluasi Strategi Berdasarkan Analisis SWOT

Analisis SWOT menunjukkan bahwa toko memiliki kekuatan utama pada harga yang kompetitif, pelayanan responsif, keberagaman produk, dan loyalitas pelanggan. Peluang pasar cukup besar dengan tingginya minat pada *skincare*, pertumbuhan *e-commerce*, dan potensi kerja sama dengan *influencer* serta *brand* kosmetik.

Di sisi lain, kelemahan utama mencakup belum adanya sistem CRM, minimnya *database* pelanggan, dan ketergantungan pada satu segmen pasar. Ancaman berasal dari persaingan ketat, fluktuasi harga, serta perubahan tren pasar.

Berdasarkan matriks SWOT, strategi yang disusun meliputi:

- Promosi harga melalui *TikTok* dan *Shopee Live*,
- Kolaborasi dengan *influencer*,
- Pengembangan program *reseller*, serta

- Penguatan *branding*.

Strategi *WO* berfokus pada membangun *CRM*, menjalin kerja sama promosi dengan *supplier*, dan diversifikasi target konsumen. Strategi *ST* diarahkan untuk meningkatkan kepercayaan melalui edukasi dan layanan berkualitas, sedangkan strategi *WT* menekankan penguatan *SOP*, peningkatan keamanan, dan pengelolaan data pelanggan untuk menjaga konsistensi operasional.

C. Pembahasan Hasil Penelitian Business Model Canvas (BMC)

1) Customer Segments (Segmen Pelanggan)

Toko *Underprice Skincare* menargetkan segmen pelanggan utama yang terdiri atas remaja hingga dewasa muda berusia antara 15 hingga 30 tahun, yang berprofesi dari pelajar, mahasiswa, pekerja, hingga ibu rumah tangga, khususnya perempuan yang memiliki kepedulian terhadap perawatan kulit. Selain itu, pelanggan aktif yang memanfaatkan media sosial dan platform *e-commerce* juga merupakan bagian dari target pasar toko ini, sejalan dengan pendapat Kotler dan Keller (2016) bahwa segmentasi perilaku digital menjadi dasar penting dalam membentuk strategi pemasaran berbasis perilaku konsumen. Adapun segmen tambahan yaitu pria (*low-involvement buyer*) usia 18–25 tahun yang membeli *skincare* dasar karena kebutuhan fungsional (bukan gaya hidup) dan cenderung mengandalkan rekomendasi. Menurut Alami et al. (2024), konsumen *low-involvement* adalah individu yang melakukan keputusan pembelian dengan keterlibatan emosional dan kognitif yang rendah karena produk yang dibeli dianggap memiliki risiko kecil dan bukan prioritas utama dalam proses pengambilan keputusan.

2) Value Propositions (Proposisi Nilai)

Toko *Underprice Skincare* menawarkan proposisi nilai berupa harga produk yang lebih rendah dibandingkan harga kompetitor dengan menjamin fasilitas nyaman, sesuai dengan gagasan Kotler dan Armstrong (2016) bahwa proposisi nilai harus menekankan keunggulan unik yang membedakan bisnis dari pesaing. Selain itu, toko memberikan pelayanan yang cepat, ramah, dan responsif. Toko *Underprice Skincare* juga menyediakan berbagai produk dan menjamin kualitas keaslian produk. Toko rutin menghadirkan berbagai promo menarik seperti diskon, *cashback*, dan hadiah pembelian, yang menurut Halimah dan Musadad (2025) merupakan strategi efektif dalam meningkatkan keputusan pembelian, bahkan dapat memicu perilaku pembelian impulsif di kalangan konsumen.

3) Channels (Saluran Distribusi)

Toko *Underprice Skincare* mengadopsi strategi *omnichannel*, mengintegrasikan penjualan langsung di toko fisik dengan saluran digital seperti *Shopee*, *Instagram*, *TikTok*, dan *WhatsApp Business*. Menurut Gunawan et al. (2022), konsumen *omnichannel* cenderung menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi dibandingkan konsumen *multichannel* karena mereka dapat berpindah saluran sesuai kebutuhan sambil tetap mempertahankan keterikatan terhadap merek. Selain itu, Shantilawati et al. (2024) mengungkapkan bahwa penggunaan *digital marketing* pada bisnis ritel memiliki pengaruh positif signifikan terhadap peningkatan penjualan dan keterlibatan konsumen, menunjukkan pentingnya kehadiran toko baik secara *online* maupun *offline*. Hal ini sejalan dengan strategi *Underprice Skincare* untuk memperkuat jangkauan dan interaksi konsumen melalui kanal digital yang saling mendukung.

4) Customer Relationship (Hubungan Pelanggan)

Toko *Underprice Skincare* membangun hubungan pelanggan melalui pendekatan personal dan informal, terutama lewat media sosial (*Instagram*, *TikTok*) dan *WhatsApp Business*. Meskipun belum memiliki program formal seperti poin atau keanggotaan, toko menerapkan strategi relasional yang mendukung loyalitas pelanggan. Salah satunya adalah program pengumpulan stempel sebagai bentuk *loyalty program* berdasarkan akumulasi pembelian, yang menurut Gunawan et al. (2022) dapat memperkuat komitmen emosional dan mendorong pembelian ulang. Toko juga menyediakan layanan konsultasi melalui *beauty advisor* sebagai bentuk *personal assistance* untuk membantu pelanggan memilih produk sesuai kebutuhan kulit mereka. Untuk membangun kepercayaan, toko aktif membagikan konten edukatif melalui *story*, *postingan*, dan *live streaming* di media sosial. Strategi ini sejalan dengan temuan Umar et al. (2023) bahwa interaksi edukatif meningkatkan *brand trust* dan loyalitas. Selain itu, informasi promo dan *event* disampaikan secara personal melalui *Instagram* dan *WhatsApp*, mencerminkan pendekatan *personalized relationship*.

5) Revenue Streams (Sumber Pendapatan)

Pendapatan utama yang diperoleh Toko *Underprice Skincare* berasal dari aktivitas penjualan produk *skincare* yang dilakukan melalui dua saluran utama, yaitu secara langsung (*offline*) di toko fisik dan secara tidak langsung (*online*) melalui platform *e-commerce* serta media sosial. Shaw dan Davis (1973) menjelaskan bahwa pemanfaatan saluran distribusi multikanal dapat memperluas jangkauan pasar dan meningkatkan efektivitas pemasaran. Selain itu, toko juga memperoleh tambahan pendapatan dari keberadaan toko cabang yang beroperasi di lokasi berbeda, yang turut memperluas jangkauan pasar dan meningkatkan volume penjualan secara keseluruhan. Strategi ini sejalan dengan temuan Qamila et al. (2024), yang menunjukkan bahwa ekspansi melalui pembukaan gerai fisik di lokasi strategis menjadi salah satu kunci keberhasilan dalam memperkuat kehadiran merek dan memperbesar pangsa pasar secara efektif. Hal ini menjadi strategi yang

diterapkan untuk memperkuat sumber pendapatan dan menjaga stabilitas arus kas usaha, sebagaimana dikemukakan oleh Sugiyono (2013) bahwa diversifikasi saluran pendapatan mampu memperkecil risiko keuangan dan meningkatkan ketahanan bisnis.

6) Key Resources (Sumber Daya Utama)

Sumber daya utama Toko *Underprice Skincare* mencakup berbagai elemen penting yang mendukung operasional bisnis secara efektif (Osterwalder & Pigneur, 2010). Produk *skincare* original dan populer dari berbagai merek, baik lokal maupun impor, menjadi daya tarik utama bagi konsumen. Toko juga didukung oleh *beauty advisor* yang memberikan konsultasi sesuai kebutuhan kulit pelanggan, meningkatkan kepercayaan dan kepuasan (Nasution et al., 2025). Pegawai yang ramah dan terampil turut menciptakan pengalaman belanja positif. Akun media sosial aktif (*Instagram*, *TikTok*) dan platform *e-commerce* seperti *Shopee* memperluas jangkauan pasar serta menjadi sarana promosi yang efektif, sebagaimana dijelaskan oleh Puspaningrum (2020) bahwa media sosial membangun *engagement* dan loyalitas melalui komunikasi dua arah. Keberadaan toko fisik di lokasi strategis mendukung akses pembelian langsung. Strategi promosi seperti diskon, hadiah pembelian, dan program stempel digunakan untuk meningkatkan retensi pelanggan (Halimah & Musadad, 2025). Selain itu, hubungan baik dengan *supplier* menjamin ketersediaan produk dan kelancaran operasional.

7) Key Activities (Aktivitas Kunci)

Aktivitas utama Toko *Underprice Skincare* mencakup kegiatan *online* dan *offline* yang saling mendukung, sejalan dengan pendapat Osterwalder dan Pigneur (2010) bahwa aktivitas kunci mencerminkan proses utama yang memastikan keberlangsungan model bisnis. Secara *online*, aktivitas yang dilakukan meliputi pembaruan katalog produk di platform digital seperti *Shopee* dan media sosial, pengelolaan akun *Instagram* dan *TikTok*, komunikasi dengan pelanggan melalui aplikasi pesan instan, serta pengemasan dan pengiriman barang (Umar et al., 2023), yang menyatakan bahwa aktivitas daring semacam ini mendukung loyalitas konsumen melalui pengalaman interaksi yang konsisten. Sementara secara *offline*, kegiatan meliputi pelayanan langsung kepada pelanggan di toko fisik, penataan dan *display* produk, pemberian konsultasi ringan kepada pelanggan oleh *beauty advisor*, serta pelaksanaan kegiatan promosi dan *event* seperti *makeup class* atau *beauty gathering*. Berdasarkan temuan Safitri et al. (2021), peran *beauty advisor* dan pelayanan langsung di toko berkontribusi signifikan dalam membangun kepercayaan konsumen serta meningkatkan keputusan pembelian. Kombinasi dari kedua aktivitas ini tidak hanya memastikan kelancaran operasional toko, tetapi juga membangun hubungan yang lebih dekat dan berkesinambungan dengan pelanggan.

8) Key Partnerships (Kemitraan Utama)

Toko *Underprice Skincare* menjalin kemitraan strategis dengan berbagai pihak yang berperan dalam mendukung kelancaran operasional dan pencapaian tujuan bisnis (Teece, 2010), karena kolaborasi strategis berperan penting dalam menciptakan nilai bersama dan inovasi usaha. Kemitraan tersebut meliputi *supplier* produk *skincare* yang menyediakan stok secara konsisten dan sesuai permintaan pasar, serta jasa pengiriman seperti *Shopee Express* yang memastikan proses distribusi barang berjalan lancar kepada pelanggan. Selain itu, toko memanfaatkan platform *e-commerce* *Shopee* sebagai kanal penjualan utama yang mendukung jangkauan pasar yang lebih luas dan efisiensi transaksi secara digital. Toko juga bekerja sama dengan *partner event* kecantikan, baik dari *brand* maupun *influencer*, dalam penyelenggaraan kegiatan promosi seperti *makeup class* yang bertujuan meningkatkan eksposur dan keterlibatan pelanggan. Menurut Qamila et al. (2024), kolaborasi *event* dengan *brand* atau *influencer* dalam sektor ritel kecantikan terbukti efektif dalam meningkatkan *brand awareness* dan memperkuat hubungan emosional dengan konsumen. Tidak kalah penting, keberadaan *beauty advisor* juga termasuk dalam kemitraan operasional yang memberikan layanan konsultasi kepada pelanggan di toko fisik. Di samping itu, platform media sosial seperti *Instagram* dan aplikasi *WhatsApp Business* turut berperan sebagai mitra digital dalam mendukung promosi dan komunikasi pelanggan. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), *key partners* merupakan elemen eksternal yang membantu perusahaan dalam menjalankan aktivitas utama, menyediakan sumber daya penting, serta mengurangi risiko bisnis melalui kerja sama strategis yang saling menguntungkan.

9) Cost Structure (Struktur Biaya)

Struktur biaya utama dalam operasional Toko *Underprice Skincare* mencakup beberapa komponen penting yang berkontribusi terhadap keberlangsungan bisnis sehari-hari. Komponen biaya yang paling dominan adalah biaya pembelian produk *skincare* dari *supplier*, yang menjadi beban utama dalam penyediaan stok (Shaw & Davis, 1973), karena pada bisnis berbasis produk, biaya pembelian merupakan penentu utama dalam pembentukan harga dan profitabilitas. Selain itu, toko juga mengalokasikan anggaran untuk gaji dan insentif pegawai yang bertugas di bidang pelayanan, media sosial, dan konsultasi pelanggan. Biaya operasional toko fisik, seperti sewa tempat, listrik, dan perawatan fasilitas, juga menjadi pengeluaran rutin yang tidak terpisahkan. Selanjutnya, terdapat biaya pengemasan produk yang digunakan dalam proses pengiriman serta biaya pelaksanaan *event* kecantikan seperti *makeup class* yang menjadi bagian dari strategi promosi. Menurut Safitri et al. (2021), biaya yang dikeluarkan untuk mendukung *customer experience*, termasuk pengemasan dan

event promosi langsung, berkontribusi terhadap peningkatan loyalitas pelanggan. Toko juga menanggung biaya platform berupa komisi dan potongan transaksi yang dikenakan oleh *marketplace* seperti *Shopee*. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), struktur biaya dalam *Business Model Canvas* mencerminkan seluruh pengeluaran utama yang diperlukan untuk menjalankan model bisnis secara efektif, termasuk biaya yang terkait dengan aktivitas utama, sumber daya kunci, dan kemitraan strategis.

D. Pembahasan Analisis SWOT Berdasarkan Hasil Wawancara

Analisis SWOT digunakan untuk mengevaluasi kondisi internal dan eksternal Toko *Underprice Skincare*. Rangkuti (2015) menyatakan bahwa SWOT merupakan metode yang ampuh untuk mengidentifikasi faktor strategis organisasi dengan menggabungkan kekuatan dan peluang guna menciptakan keunggulan kompetitif.

Dari sisi kekuatan, *Underprice* menjual produk *skincare* asli dari merek terpercaya. Keaslian produk ini meningkatkan kepercayaan pelanggan. Sun et al. (2024) menunjukkan bahwa otentisitas merek berdampak pada loyalitas dan kesediaan membayar lebih. Harga produk juga bersaing, sesuai dengan temuan Halimah dan Musadad (2025) bahwa harga rendah memengaruhi preferensi jika didukung persepsi kualitas. Kehadiran *beauty advisor* menambah nilai edukatif dan personal. Nasution et al. (2025) menyatakan bahwa tenaga ahli meningkatkan kepercayaan dan keputusan pembelian. Lingkungan toko yang nyaman mendukung persepsi positif konsumen, seperti dijelaskan oleh Safitri et al. (2021). Akun media sosial toko juga aktif membangun interaksi, sejalan dengan Puspaningrum (2020) yang menekankan pentingnya media sosial dalam keterlibatan pelanggan. Hal ini mencerminkan kekuatan pada elemen *value proposition* dan *key resources* (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Namun, toko belum memiliki sistem *Customer Relationship Management* (CRM) yang terstruktur. Suhari et al. (2023) menegaskan pentingnya CRM dalam memahami pelanggan dan meningkatkan retensi. Tidak adanya program keanggotaan juga menjadi kelemahan, sesuai dengan Hou dan Chen (2019) bahwa sistem keanggotaan berdampak pada loyalitas. Ketergantungan pada *Shopee* meningkatkan risiko distribusi. Ellahi et al. (2024) menunjukkan bahwa ketergantungan pada satu kanal menurunkan kepercayaan pelanggan. Promosi belum maksimal memanfaatkan *TikTok Live*, padahal menurut Kholifah dan Trifiyanto (2024), platform ini efektif dalam meningkatkan *engagement*. Kelemahan ini terkait dengan elemen *customer relationship* dan *channels*, sebagaimana dijelaskan oleh Sukarno dan Ahsan (2021).

Peluang yang dapat dimanfaatkan antara lain tren penggunaan *skincare* di kalangan muda, didukung oleh Gunawan et al. (2022) dan Shantilawati et al. (2024) yang menyebut peran media sosial dalam membentuk preferensi konsumen. Platform seperti *TikTok Shop* membuka interaksi yang lebih intensif. Shantilawati et al. (2024) juga menyatakan bahwa *live commerce* mendorong intensi pembelian. Kolaborasi dengan *influencer* lokal dapat memperluas jangkauan promosi, sesuai dengan Qamila et al. (2024). Peluang edukasi melalui media sosial dan konsultasi juga besar. Umar et al. (2023) menekankan pentingnya konten edukatif dalam membangun loyalitas. Peluang ini mencerminkan potensi penguatan *value proposition*, *channels*, dan *key partnerships* (Gunawan et al., 2022).

Ancaman berasal dari persaingan dengan toko besar dan *marketplace*. Saputri et al. (2023) menyebut *marketplace* sebagai tantangan berat bagi UMKM. Ramadhani et al. (2025) menyatakan bahwa keterbatasan sumber daya menghambat daya saing UMKM. Ketergantungan pada *Shopee* juga berisiko terhadap margin dan visibilitas. Rangkuti (2015) mengingatkan bahwa ketergantungan pada satu kanal dapat menimbulkan risiko strategis. Ancaman lain adalah fluktuasi harga dari distributor. Humayra et al. (2025) menekankan pentingnya manajemen risiko dalam rantai pasok. Perilaku konsumen yang fleksibel juga menjadi tantangan. Safitri et al. (2021) menyatakan bahwa loyalitas hanya terbentuk jika konsumen merasa puas secara emosional dan fungsional. Ancaman ini menunjukkan pentingnya strategi mitigasi pada elemen *key partnership* dan *revenue stream* (Rangkuti, 2015).

E. Pembahasan Berdasarkan Matriks SWOT

Analisis SWOT yang dikombinasikan dengan elemen *Business Model Canvas* (BMC) memberikan dasar strategis yang kuat dalam merumuskan pengembangan bisnis Toko *Underprice Skincare*. Pendekatan ini memungkinkan perusahaan memaksimalkan kekuatan dan peluang, sekaligus meminimalkan kelemahan dan ancaman.

Strategi SO (Strengths–Opportunities) menekankan pemanfaatan kekuatan internal untuk merespons peluang eksternal. Dalam konteks Toko *Underprice Skincare*, kekuatan seperti keberadaan *beauty advisor* berpengalaman dan harga produk yang kompetitif dapat dioptimalkan untuk menjangkau segmen konsumen muda melalui kanal digital seperti *TikTok Live* dan *Shopee Live*. Kanal ini memberikan ruang interaksi *real-time* dan pengalaman belanja yang lebih personal, yang selaras dengan karakteristik generasi *digital-native*. Penelitian Humayra et al. (2025) menunjukkan bahwa UMKM yang mampu memanfaatkan teknologi secara adaptif cenderung lebih unggul dalam mempertahankan daya saing. Selain itu, promosi terstruktur di media sosial (Kotler & Keller, 2016), serta kolaborasi dengan *influencer* lokal yang memiliki kedekatan emosional

dengan target pasar (Qamila et al., 2024), juga menjadi bagian penting dari strategi ini. Ketiganya dapat memperkuat *brand awareness*, meningkatkan *engagement*, dan memperluas pangsa pasar secara signifikan.

Strategi WO (Weaknesses–Opportunities) diarahkan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal. Dalam hal ini, penguatan sistem manajemen pelanggan menjadi prioritas. Pengembangan *Customer Relationship Management* (CRM) sederhana melalui platform seperti *WhatsApp* dan *Instagram* menjadi salah satu langkah awal untuk meningkatkan kualitas interaksi dengan pelanggan. Gunawan et al. (2022) menyebutkan bahwa CRM berbasis media sosial efektif dalam membangun relasi serta mengumpulkan data konsumen secara *real-time*. Selain itu, program loyalitas berbasis poin yang terintegrasi secara digital dapat meningkatkan retensi pelanggan (Halimah & Musadad, 2025). Diversifikasi kanal distribusi juga diperlukan untuk memperluas pasar dan menghadapi dinamika *marketplace*. Kholifah dan Trifiyanto (2024) menunjukkan bahwa fitur *Live Streaming Shopping* di *TikTok* mampu meningkatkan keputusan pembelian melalui interaksi yang lebih intens dengan konsumen.

Strategi ST (Strengths–Threats) bertujuan memanfaatkan kekuatan internal guna menghadapi berbagai ancaman eksternal. Toko dapat menonjolkan orisinalitas produk dan kualitas pelayanan sebagai diferensiasi utama dalam industri *skincare* yang sangat sensitif terhadap keaslian dan keamanan produk. Umar et al. (2023) menekankan bahwa diferensiasi berbasis kepercayaan dan mutu pelayanan dapat meningkatkan loyalitas dan posisi merek di pasar digital. Selanjutnya, pendekatan edukatif dan personalisasi layanan dinilai mampu membangun keterikatan pelanggan secara lebih mendalam, sementara kerja sama jangka panjang dengan *supplier* utama diperlukan untuk menjaga kestabilan pasokan di tengah fluktuasi harga. Hal ini mendukung pandangan Teece (2010) tentang pentingnya *dynamic capabilities* dalam membangun daya saing yang berkelanjutan.

Strategi WT (Weaknesses–Threats) berfokus pada upaya memperkuat fondasi operasional untuk meminimalkan kelemahan internal dan meredam dampak ancaman eksternal. Salah satu langkahnya adalah membangun sistem pengumpulan data pelanggan dari berbagai titik interaksi seperti media sosial dan pembelian daring guna menyusun promosi yang lebih relevan. Gunawan et al. (2022) menekankan bahwa pemanfaatan data digital memungkinkan segmentasi yang lebih tepat dan pendekatan pemasaran yang personal. Selain itu, peningkatan efisiensi operasional melalui digitalisasi dan pelacakan performa promosi secara *real-time* dapat mempercepat pengambilan keputusan berbasis data. Menurut Humayra et al. (2025), adopsi teknologi digital menjadi fondasi penting dalam membangun ketahanan UMKM terhadap tekanan kompetitif dan ketidakpastian pasar.

Melalui integrasi SWOT dan BMC, dapat disimpulkan bahwa pendekatan ini tidak hanya membantu mengidentifikasi tantangan dan peluang bisnis, tetapi juga memberikan kerangka kerja strategis yang adaptif. Dalam menjawab rumusan masalah penelitian, BMC terbukti menjadi alat yang efektif dalam merancang strategi bisnis. Elemen-elemen seperti *Value Propositions*, *Customer Relationship*, dan *Channels* menjadi penopang utama keberhasilan strategi Toko *Underprice Skincare*. Ketiganya mendukung inovasi layanan, memperkuat hubungan dengan pelanggan, serta memungkinkan penetrasi pasar yang lebih luas melalui kanal distribusi digital. Penerapan BMC yang terintegrasi dengan analisis SWOT juga membuka ruang bagi inovasi berkelanjutan, seperti pengembangan CRM, ekspansi ke platform baru, dan pendekatan pemasaran edukatif. Temuan ini memperkuat relevansi BMC sebagai alat strategis dalam menghadapi dinamika industri kecantikan yang kompetitif dan berbasis tren.

5. CONCLUSION

Berdasarkan hasil penelitian mengenai strategi bisnis dengan pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) pada Toko *Underprice Skincare*, dapat disimpulkan bahwa BMC merupakan alat yang efektif dalam merancang strategi bisnis yang terstruktur dan adaptif. Melalui pemetaan sembilan elemen utama BMC, toko mampu mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman secara menyeluruh untuk merumuskan langkah strategis yang relevan terhadap dinamika pasar.

Elemen yang paling berpengaruh terhadap keberhasilan bisnis adalah *Value Propositions*, *Customer Relationship*, dan *Channels*, karena ketiganya berperan penting dalam membangun keunggulan kompetitif melalui penawaran harga terjangkau, pelayanan personal, serta pemanfaatan media sosial dan *marketplace* sebagai kanal utama distribusi. Implementasi BMC juga mendorong munculnya berbagai inovasi, seperti digitalisasi sistem *Customer Relationship Management* (CRM), program loyalitas pelanggan, ekspansi ke *TikTok Shop*, dan promosi berbasis edukasi.

Dengan mengintegrasikan analisis SWOT dalam elemen-elemen BMC, strategi yang dihasilkan—meliputi strategi *SO*, *WO*, *ST*, dan *WT*—memperkuat daya saing toko, memperbaiki kelemahan internal, serta mengantisipasi ancaman pasar secara lebih adaptif dan berkelanjutan.

REFERENCES

- Alami, F. N. (2024). Analisis perilaku konsumen untuk implementasi marketing mix pada produk high dan low involvement. *COSMOS: Jurnal Ilmu Pendidikan, Ekonomi dan Teknologi*, 1(2), 15-30. <https://doi.org/10.37567/cosmos.v1i2.140>
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.1255632>
- Ellahi, A., Ain, Q. U., Rehman, H. M., Hossain, M. B., Illés, C. B., & Tanweer, A. (2024). The impact of omnichannel integration towards customer interest in alternatives: Retailer uncertainty and web rooming in retailing. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2316931>
- Grönroos, C. (1990). *Service management and marketing* (Vol. 27). Lexington Books.
- Gunawan, A., Sumarwan, U., Yuliati, L. N., & Jahroh, S. (2022). Cross-channel behavior in Indonesia: Are omnichannel shoppers more loyal than multichannel shoppers? *Binus Business Review*, 13(3), 285–292. <https://doi.org/10.21512/bbr.v13i3.8526>
- Halimah, E., & Musadad, A. (2025). Pengaruh diskon terhadap keputusan pembelian pada produk Camille Beauty. *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 25(1), 88–93.
- Hou, C., & Chen, Y.-X. (2019). A study of the impact of membership system on customer loyalty. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 87(Icmesd), 46–53. <https://doi.org/10.2991/icmesd-19.2019.7>
- Humayra, N. J., Nuraeni, D., Rukmawati, M., & Djuanda, G. (2025). Implementasi manajemen risiko supply chain UMKM hijab menggunakan metode house of risk (HOR) di usaha mikro kecil dan menengah (UMKM).
- Kaplan, R. S. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press.
- Kholifah, & Trifiyanto, K. (2024). The effect of TikTok live streaming shopping on online consumer trust. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 12(5), 1813–1820. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v12i5.2532>
- Laurencia, E. (2020). *Pengaruh brand image dan brand trust terhadap loyalitas pelanggan sepatu Nike pada mahasiswa Kwik Kian Gie School of Business*. [Skripsi, Kwik Kian Gie School of Business].
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86–92.
- Nasution, J., Nasution, Z., & Zufrie. (2025). Pengaruh brand ambassador terkenal dan persepsi konsumen terhadap tingkat penjualan skincare Scarlett dengan variabel moderating kepercayaan konsumen di Kota Rantaupraptat. *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Manajemen*, 8(1), 1251–1262.
- Ompusunggu, D. P., & Triani, Y. (2023). Transformasi teknologi e-commerce sebagai upaya meningkatkan daya saing UMKM di Kota Palangka Raya: Faktor pendorong dan penghambat adopsi. *Jurnal Bintang Manajemen*, 1(2), 114–122.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Puspaningrum, A. (2020). Social media marketing and brand loyalty: The role of brand trust. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(12), 951–958. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO12.951>
- Qamila, D. P., Putra, B. A., & Luhung, I. (2024). Analisis strategi ekspansi internasional Eiger. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 3(3), 118–124.
- Ramadhani, N., Sugesti, A. I., Sagita, D. N., & Purwanto, E. (2025). Pemanfaatan marketplace digital dalam meningkatkan kinerja UMKM melalui sarana komunikasi di era digital. *Jurnal Bisnis dan Teknologi*, 2(2), 1–20.
- Rangkuti, F. (2015). *Analisis SWOT: Teknik membedah kasus bisnis*. Gramedia Pustaka Utama.
- Safitri, B. I., Kusstianti, N., Lutfiati, D., & Megasari, D. S. (2021). Peranan beauty advisor sebagai daya tarik konsumen dalam pembelian produk kosmetik. *E-Journal Manajemen*, 10(3), 154–159.
- Saputri, S. A., Berliana, I., & Nasrida, M. F. (2023). Peran marketplace dalam meningkatkan daya saing UMKM di Indonesia. *Knowledge: Jurnal Inovasi Hasil Penelitian dan Pengembangan*, 3(1), 69–75. <https://doi.org/10.51878/knowledge.v3i1.2199>
- Shantilawati, I., Zebua, S., & Tarmizi, R. (2024). Penggunaan digital marketing dalam meningkatkan penjualan bisnis retail. *Jurnal Manajemen dan Riset Indonesia (JMARI)*, 5(1), 30–37. <https://doi.org/10.33050/jmari.v5i1.3130>
- Shaw, S. J., & Davis, K. R. (1973). Marketing management. *Journal of Marketing*, 37(1), 25–30. <https://doi.org/10.2307/1250781>
- Solomon, M. R. (2020). *Consumer behavior: Buying, having, and being*. Pearson.
- Sugiyono. (2013). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Suhari, Y., Utomo, A. P., Nugroho, I., & Pradana, R. A. (2023). Implementasi customer relationship management (CRM) pada toko herbal (studi kasus: Stokis Herbal HNI Cabang Semarang). *INTECOMS: Journal of Information Technology and Computer Science*, 6(2), 1163–1169. <https://doi.org/10.31539/intecom.v6i2.7085>
- Sukarno, B. R., & Ahsan, M. (2021). Implementasi strategi pengembangan bisnis dengan business model canvas. *Jurnal Manajemen dan Inovasi (MANOVA)*, 4(2), 51–61. <https://doi.org/10.15642/manova.v4i2.456>
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194.
- Umar, F., Raharja, E., Mahardika, J. A., Topan, M., & Arkhiansyah, B. (2023). Social media marketing and brand loyalty, the mediating role of brand trust: A partial least square algorithm (PLS) approach. *Scientific Journal of Informatics*, 10(3), 323. <https://doi.org/10.15294/sji.v10i3.45486>
- Wardana, M. H., & Sitania, F. D. (2023). Strategi pengembangan bisnis melalui pendekatan business model canvas pada Kedai Kabur Bontang. *Jurnal Teknik Industri (JATRI)*, 1(1), 10–17.