

---

## Perancangan Strategi Pengembangan Bisnis Melalui Pendekatan *Business Model Canvas*: Studi Kasus Ekspansi Toko Mulia Blitar Ke Kabupaten Tulungagung

Rini Syarifah<sup>1</sup>, Cliff Kohardinata<sup>2</sup>

Program Studi Magister *Entrepreneur Management*, Fakultas, School of Business and Management,  
Universitas Ciputra Surabaya, Surabaya, Indonesia<sup>12</sup>

\*Korespondensi: [ckohardinata@ciputra.ac.id](mailto:ckohardinata@ciputra.ac.id)

Diterima: 29-10-2026 | Disetujui: 04-10-2026 | Diterbitkan: 05-10-2026

---

### ABSTRACT

*This study aims to analyze the role of the Business Model Canvas in designing a business development strategy for an Islamic retail business, focusing on Toko Mulia Blitar as a case study in preparation for expansion into Tulungagung Regency. A qualitative approach was employed, with data analysis supported by NVivo software. Primary data were collected through in-depth interviews with the business owner, customers, potential customers in the expansion area, and expert informants. The data were further strengthened through a Focus Group Discussion (FGD) to validate the interview findings and deepen the understanding of customer segmentation and business development strategies. Secondary data were obtained through internal document analysis and direct observation of store operations. The findings indicate that the business development of Toko Mulia Blitar is structured through the integration of the nine elements of the Business Model Canvas. Customer segments include Muslim families, younger generations, communities, and religious institutions. The value proposition emphasizes affordable and quality products, comprehensive Islamic needs, a comfortable shopping experience, and consistency with Islamic values. Marketing channels integrate physical stores and digital platforms, while customer relationships are based on trust and personalized service. Revenue streams originate from regular purchases, seasonal consumption, and community needs. The study concludes that the integration of the nine Business Model Canvas elements, understanding of customer characteristics, community relationships, and operational and marketing integration provide an important foundation for designing an adaptive and sustainable Islamic retail business expansion strategy.*

**Keywords:** *Business Model Canvas*; business development strategy; Islamic retail business; business expansion; Toko Mulia Blitar.

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis peran *Business Model Canvas* dalam perancangan strategi pengembangan bisnis ritel Islami pada Toko Mulia Blitar sebagai dasar rencana ekspansi ke Kabupaten Tulungagung. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan analisis data berbantuan perangkat lunak NVivo. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan pemilik usaha, pelanggan, calon pelanggan di wilayah ekspansi, dan narasumber ahli, serta diperkuat melalui *Focus Group Discussion* (FGD) untuk memvalidasi temuan dan memperdalam pemahaman mengenai segmentasi pelanggan serta strategi pengembangan bisnis. Data sekunder diperoleh melalui dokumen internal dan observasi aktivitas operasional toko. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan bisnis Toko Mulia Blitar dibangun melalui keterpaduan sembilan elemen *Business Model Canvas*. Segmentasi pelanggan meliputi keluarga muslim, generasi muda, komunitas, dan institusi keagamaan. Proposisi nilai menekankan kualitas produk terjangkau, kelengkapan kebutuhan Islami, kenyamanan berbelanja,

dan konsistensi nilai keislaman. Saluran pemasaran mengintegrasikan toko fisik dan kanal digital, sedangkan hubungan pelanggan berorientasi pada kepercayaan dan pelayanan personal. Sumber pendapatan berasal dari pembelian rutin, konsumsi musiman, dan kebutuhan komunitas. Penelitian menyimpulkan bahwa keterpaduan sembilan elemen *Business Model Canvas*, pemahaman karakter pelanggan, relasi komunitas, serta integrasi operasional dan pemasaran menjadi landasan penting dalam merancang ekspansi bisnis ritel Islami yang adaptif dan berkelanjutan.

**Katakunci:** *Business Model Canvas*, strategi pengembangan bisnis, bisnis ritel Islami, ekspansi usaha, Toko Mulia Blitar.

## PENDAHULUAN

Industri *fashion* merupakan salah satu bagian penting dalam perkembangan ekonomi kreatif karena tidak hanya berfungsi sebagai pemenuhan kebutuhan sandang, tetapi juga memiliki nilai ekonomi, sosial, dan budaya. Perkembangan industri ini ditandai dengan semakin beragamnya desain, kualitas produk, pola konsumsi, serta kemampuan pelaku usaha dalam merespons perubahan tren dan preferensi konsumen. Inovasi desain dan perkembangan tren turut menjadikan *fashion* sebagai komoditas yang memiliki daya saing dan peluang pasar yang luas (Sugiat et al., 2020; Muis et al., 2020). Salah satu segmen yang berkembang adalah *fashion* muslim yang semakin terintegrasi dengan gaya hidup halal dan kebutuhan konsumen muslim modern.

Kondisi tersebut relevan dengan karakteristik pasar di Blitar dan Tulungagung yang memiliki basis penduduk muslim yang besar. Data BPS menunjukkan bahwa pada tahun 2023 penduduk Kabupaten Tulungagung mencapai 1.128.498 jiwa dengan 98,50% beragama Islam. Kota Blitar memiliki 158.244 penduduk dengan 92,22% beragama Islam, sedangkan Kabupaten Blitar memiliki 1.274.158 penduduk dengan 91,24% beragama Islam (BPS, 2023). Komposisi demografis tersebut menunjukkan adanya basis konsumen muslim yang besar dan menjadi konteks pasar yang relevan bagi perkembangan ritel busana muslim dan produk penunjang gaya hidup halal. Selain itu, aktivitas perdagangan di Kabupaten Tulungagung juga menunjukkan perkembangan, dengan pertumbuhan sektor perdagangan sebesar 11,73% dan konsumsi rumah tangga sebesar 10,69% berdasarkan data BPS (2024).

Perkembangan pasar muslim turut mendorong perubahan konsep toko dari yang sebelumnya berorientasi pada transaksi menjadi ruang yang menawarkan pengalaman, pelayanan, dan nilai komunitas. Konsep *Muslim Store* berkembang sebagai ekosistem yang mengintegrasikan penyediaan produk halal dengan aktivitas sosial dan komunitas keagamaan. Lubis dan Syibromalisi (2023) menjelaskan bahwa konsep tersebut tidak hanya berkaitan dengan distribusi produk, tetapi juga dapat menjadi ruang interaksi sosial dan penguatan nilai komunitas. Sejalan dengan itu, Firdaus et al. (2025) serta Machmud dan Widuhung (2024) menunjukkan pentingnya integrasi aspek ekonomi, pelayanan, komunitas, dan nilai keislaman dalam pengembangan bisnis yang menysasar konsumen muslim.

Salah satu usaha yang berkembang dalam konteks tersebut adalah Toko Mulia Blitar. Toko ini merupakan ritel berbasis komunitas muslim yang menyediakan berbagai kebutuhan gaya hidup Islami, seperti busana muslim, perlengkapan ibadah, oleh-oleh haji dan umrah, kosmetik halal, serta literatur keislaman. Toko Mulia tidak hanya berperan sebagai tempat transaksi, tetapi juga menyediakan kebutuhan yang berkaitan dengan aktivitas keagamaan dan kehidupan sehari-hari konsumen muslim. Struktur penjualan Juni 2025 menunjukkan bahwa kategori *fashion* muslim memberikan kontribusi sebesar 35% dari total penjualan, diikuti perlengkapan ibadah 25%, oleh-oleh haji dan umrah 18%, kosmetik halal 15%, serta kategori lainnya 7% (Dokumen Penjualan Toko Mulia Blitar, 2025).

Dalam perkembangannya, Toko Mulia telah memanfaatkan kanal digital melalui beberapa akun Instagram tematik, seperti @sorayabymulia untuk *fashion* muslim, @muliaibadah\_blitar untuk perlengkapan ibadah, @kurmamulia untuk produk khas Timur Tengah, @muliamakeup\_blitar untuk kosmetik halal, dan @tokobukumuliablitar untuk literatur Islami. Pemanfaatan kanal tersebut menunjukkan adanya segmentasi produk dan upaya memperluas jangkauan pasar. Namun, perkembangan usaha secara organik juga menimbulkan beberapa persoalan, seperti fragmentasi kanal digital, belum seragamnya kurasi produk dan pelayanan, integrasi persediaan yang belum optimal, serta pengalaman pelanggan yang belum konsisten. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kebutuhan terhadap pengelolaan model bisnis yang lebih terintegrasi.

Kebutuhan tersebut semakin penting karena Toko Mulia merencanakan ekspansi ke Kabupaten Tulungagung. Ekspansi ke lokasi Jl. MT Haryono No. 192, Tulungagung, membuka peluang untuk memperluas pasar di luar Blitar. Namun, ekspansi tidak cukup dilakukan dengan mereplikasi pola bisnis yang telah berjalan karena terdapat perbedaan karakteristik konsumen, preferensi produk, sensitivitas harga, pola konsumsi, hubungan komunitas, dan tingkat persaingan. Oleh karena itu, model bisnis Toko Mulia perlu dikaji dan disesuaikan dengan karakteristik pasar baru.

Permasalahan tersebut menunjukkan perlunya kerangka yang mampu memetakan hubungan berbagai komponen bisnis secara menyeluruh. *Business Model Canvas* (BMC) merupakan pendekatan yang dapat digunakan untuk menggambarkan dan merancang model bisnis melalui sembilan elemen, yaitu *Customer Segments*, *Value Propositions*, *Channels*, *Customer Relationships*, *Revenue Streams*, *Key Resources*, *Key Activities*, *Key Partnerships*, dan *Cost Structure* (Osterwalder & Pigneur, 2010). Penggunaan BMC memungkinkan pelaku usaha melihat keterkaitan antara konsumen, nilai yang ditawarkan, saluran distribusi, hubungan pelanggan, sumber pendapatan, sumber daya, aktivitas utama, mitra, dan struktur biaya. Dalam konteks Toko Mulia, BMC dapat digunakan untuk mengidentifikasi model bisnis yang telah berjalan sekaligus merancang penyesuaian yang diperlukan sebelum melakukan ekspansi ke Tulungagung.

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa BMC telah digunakan dalam berbagai sektor untuk pengembangan usaha. Yudha et al. (2023) mengombinasikan BMC dengan SWOT dan

QSPM dalam pengembangan usaha restoran, sedangkan Reza dan Noviansyah (2024) membahas penerapan BMC dalam pengelolaan inovasi bisnis pada perusahaan rintisan digital. Erlyana dan Hartono (2017) serta Pasaribu et al. (2022) menggunakan BMC dalam pengembangan *marketplace* dan industri kreatif. Pada sektor *fashion* muslim, Susilowati (2021), Tyas dan Kaniawati (2023), serta Zarkasy et al. (2023) menggunakan BMC untuk merancang pengembangan usaha *hijab* dan busana muslim dengan perhatian pada inovasi produk, kolaborasi, dan pemasaran digital. Meskipun demikian, masih terdapat ruang penelitian dalam penerapan BMC pada ritel muslim berbasis komunitas yang melakukan ekspansi lintas wilayah. Penelitian terdahulu lebih banyak menempatkan BMC sebagai alat pemetaan untuk meningkatkan efisiensi, inovasi, dan daya saing, sedangkan Toko Mulia memiliki karakteristik yang lebih kompleks karena menggabungkan ritel produk halal, *fashion* muslim, perlengkapan ibadah, aktivitas komunitas, serta kanal digital. Oleh karena itu, setiap elemen BMC perlu dikontekstualisasikan dengan karakteristik sosial, ekonomi, dan budaya pasar Tulungagung, termasuk segmentasi konsumen, proposisi nilai, kanal pemasaran, hubungan pelanggan, pengelolaan persediaan, kemitraan, pendapatan, dan struktur biaya.

Atas dasar kondisi tersebut, penelitian ini diarahkan untuk menganalisis kondisi model bisnis Toko Mulia Blitar dan merancang pengembangan sembilan elemen *Business Model Canvas* yang relevan untuk mendukung ekspansi ke Kabupaten Tulungagung. Kebaruan penelitian terletak pada penerapan BMC pada ritel *Muslim Store* berbasis komunitas yang menggabungkan fungsi komersial, digital, sosial, dan religius dalam strategi ekspansi lintas wilayah. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai konfigurasi model bisnis Toko Mulia sekaligus menjadi dasar pengembangan usaha yang lebih kontekstual dan terintegrasi.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai strategi pengembangan Toko Mulia Blitar dalam rencana ekspansi Muslim Store ke Tulungagung. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian tidak hanya berfokus pada identifikasi strategi yang diterapkan, tetapi juga berupaya memahami alasan pemilihan strategi, proses penerapannya, serta penyesuaian model bisnis terhadap kondisi pasar baru. Analisis penelitian menggunakan kerangka *Business Model Canvas* (BMC) yang mencakup sembilan elemen, yaitu *Customer Segments*, *Value Proposition*, *Channels*, *Customer Relationships*, *Revenue Streams*, *Key Resources*, *Key Activities*, *Key Partners*, dan *Cost Structure*. Selain aspek bisnis, penelitian juga memperhatikan integrasi nilai-nilai Islam dalam proses pengambilan keputusan dan pengembangan usaha (Creswell & Poth, 2018).

Penelitian dilaksanakan di Kota Blitar dan Kabupaten Tulungagung, Jawa Timur. Kota Blitar menjadi lokasi utama untuk memperoleh informasi mengenai kondisi internal dan model bisnis Toko Mulia, sedangkan Tulungagung menjadi lokasi yang merepresentasikan pasar tujuan ekspansi. Pengumpulan data dilakukan pada November 2025 melalui wawancara tatap muka dan daring. Data dari Blitar diarahkan untuk mengidentifikasi strategi bisnis, nilai Islami, aktivitas operasional, serta hubungan dengan pelanggan dan mitra. Sementara itu, data dari Tulungagung digunakan untuk memahami

preferensi calon konsumen, karakteristik pasar lokal, serta penerimaan terhadap konsep Muslim Store.

Informan penelitian dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu pemilihan informan berdasarkan pertimbangan relevansi pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan terhadap objek penelitian. Informan terdiri atas pemilik atau pendiri Toko Mulia Blitar, manajer operasional atau pemasaran, pelanggan tetap, calon pelanggan atau masyarakat di sekitar lokasi rencana ekspansi di Tulungagung, serta ahli atau akademisi yang memahami bisnis Islami dan *Business Model Canvas*. Pemilik memberikan informasi mengenai visi, nilai, strategi, *Value Proposition*, dan arah pengembangan usaha. Manajer memberikan informasi mengenai operasional, pemasaran, hubungan pelanggan, mitra, dan struktur biaya. Pelanggan tetap memberikan perspektif mengenai pengalaman layanan dan nilai yang diterima, sedangkan calon pelanggan memberikan informasi mengenai kebutuhan dan preferensi pasar Tulungagung. Ahli atau akademisi digunakan sebagai sumber validasi konseptual terhadap hasil pemetaan BMC. Jumlah informan direncanakan sebanyak 5–6 orang dan dapat disesuaikan berdasarkan kecukupan informasi atau *data saturation*.

Data penelitian berupa data kualitatif yang bersumber dari data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara dengan informan yang telah ditentukan, sedangkan data sekunder berasal dari dokumen internal usaha, catatan transaksi, dokumentasi kegiatan, data pemasaran digital, arsip usaha, serta literatur yang relevan dengan BMC, strategi ekspansi ritel, dan bisnis berbasis komunitas Muslim. Penggunaan berbagai sumber data dilakukan untuk memperoleh gambaran yang lebih utuh mengenai model bisnis Toko Mulia dan kesiapan ekspansi ke Tulungagung.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dokumentasi, dan *Focus Group Discussion* (FGD). Wawancara dilakukan secara mendalam dan diarahkan pada sembilan elemen BMC sesuai dengan karakteristik masing-masing informan. Wawancara dengan pemilik berfokus pada *Value Proposition*, *Key Activities*, *Key Resources*, *Key Partners*, dan *Revenue Streams*. Wawancara dengan manajer diarahkan pada *Channels*, *Customer Relationships*, *Cost Structure*, dan *Key Partners*. Sementara itu, wawancara dengan pelanggan tetap dan calon pelanggan di Tulungagung difokuskan pada *Customer Segments*, *Value Proposition*, *Customer Relationships*, serta *Channels*. Wawancara dengan ahli digunakan untuk memberikan validasi konseptual terhadap pemetaan BMC dan rancangan strategi ekspansi.

FGD dilakukan sebagai tahap validasi dan penyempurnaan rancangan BMC berdasarkan hasil wawancara dan observasi. Diskusi melibatkan informan kunci yang terdiri atas pemilik atau pendiri, manajer operasional atau pemasaran, dan ahli atau akademisi. Pembahasan diarahkan pada kesesuaian sembilan elemen BMC dengan kondisi pasar Tulungagung, identifikasi kebutuhan perbaikan, risiko implementasi, serta penyusunan rancangan model bisnis yang dapat diterapkan dalam ekspansi. Dengan demikian, FGD berfungsi sebagai proses konfirmasi terhadap temuan penelitian sekaligus memperkuat keterkaitan antara kondisi empiris dan rancangan model bisnis yang dihasilkan.

Analisis data dilakukan secara interaktif berdasarkan model Miles, Huberman, dan Saldaña (2014), yang meliputi reduksi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Reduksi data dilakukan dengan menyeleksi dan mengelompokkan informasi berdasarkan tema yang relevan dengan sembilan elemen BMC. Proses pengorganisasian dan pengodean data dibantu menggunakan perangkat lunak NVivo 12 Plus melalui *coding* tematik. Data yang telah direduksi kemudian disajikan dalam bentuk uraian naratif, tabel, dan visualisasi hubungan antartema. Tahap berikutnya adalah

interpretasi terhadap pola dan keterkaitan antartema untuk memperoleh pemahaman mengenai strategi pengembangan dan kesiapan ekspansi Toko Mulia ke Tulungagung.

Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dan *member checking*. Triangulasi dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari pemilik, manajer, pelanggan tetap, calon pelanggan di Tulungagung, serta ahli atau akademisi. Hasil wawancara juga dibandingkan dengan observasi, dokumentasi, dan hasil FGD untuk melihat konsistensi informasi. Selanjutnya, *member checking* dilakukan dengan mengonfirmasi hasil interpretasi sementara kepada informan utama agar makna data tetap sesuai dengan pengalaman dan kondisi yang mereka sampaikan. Selain itu, analisis SWOT dan *Blue Ocean Strategy* digunakan sebagai instrumen pendukung untuk mengidentifikasi kondisi internal dan eksternal, peluang diferensiasi, serta inovasi nilai yang dapat dikembangkan dalam rancangan BMC.

Dengan tahapan tersebut, penelitian menghasilkan pemetaan model bisnis Toko Mulia Blitar berdasarkan sembilan elemen *Business Model Canvas* serta gambaran mengenai strategi pengembangan yang dapat disesuaikan dengan karakteristik pasar Tulungagung. Proses analisis diarahkan untuk menghubungkan temuan empiris dengan aspek strategis, operasional, ekonomi, dan nilai Islami sehingga rancangan ekspansi dapat dipahami secara kontekstual berdasarkan data lapangan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Toko Mulia Blitar merupakan ritel berbasis komunitas Muslim yang tidak hanya berorientasi pada aktivitas jual beli, tetapi juga membangun hubungan dengan pelanggan melalui nilai keislaman, pelayanan personal, dan keterlibatan dalam komunitas. Produk yang ditawarkan meliputi busana muslim, perlengkapan ibadah, oleh-oleh haji dan umrah, kosmetik halal, serta berbagai produk pendukung kebutuhan masyarakat Muslim. Berdasarkan dokumen penjualan Juni 2025, kategori fashion muslim memberikan kontribusi terbesar terhadap penjualan, yaitu 35%, diikuti perlengkapan ibadah 25%, oleh-oleh haji dan umrah 18%, kosmetik halal 15%, dan kategori lainnya 7%. Komposisi tersebut menunjukkan bahwa proposisi nilai Toko Mulia bertumpu pada kemampuan menyediakan kebutuhan Muslim secara relatif lengkap dalam satu tempat. Meskipun memiliki basis pelanggan yang relatif loyal, model bisnis Toko Mulia berkembang secara organik dan belum sepenuhnya dibangun melalui desain model bisnis yang terintegrasi. Hasil penelitian menemukan adanya fragmentasi kanal digital, belum seragamnya standar pelayanan dan kurasi produk, serta belum optimalnya integrasi pengelolaan persediaan. Kondisi tersebut menjadi penting ketika usaha akan dikembangkan ke wilayah baru karena kekuatan yang selama ini terbentuk secara lokal perlu diterjemahkan menjadi sistem yang dapat direplikasi dan disesuaikan dengan karakter pasar Tulungagung.

### 1. Pemetaan Sembilan Elemen *Business Model Canvas*

Hasil analisis tematik menunjukkan bahwa model pengembangan Toko Mulia Blitar dibangun melalui keterkaitan sembilan elemen *Business Model Canvas* (BMC), bukan melalui penguatan satu aspek secara terpisah. Temuan penelitian memperlihatkan bahwa karakter pelanggan, proposisi nilai, kanal, dan hubungan pelanggan menjadi bagian yang paling kuat dalam membentuk identitas bisnis, sedangkan sumber daya, aktivitas, kemitraan, pendapatan, dan struktur biaya berfungsi sebagai fondasi operasional yang memungkinkan proposisi tersebut diwujudkan.

## 2. *Customer Segments*

Segmen pelanggan Toko Mulia Blitar terbentuk atas tiga kelompok utama, yaitu keluarga Muslim, generasi muda, serta komunitas dan institusi keagamaan. Keluarga merupakan unit konsumsi penting karena pembelian tidak hanya ditujukan untuk kebutuhan individu, tetapi juga untuk pasangan, anak, dan anggota keluarga lainnya. Temuan calon pelanggan di Tulungagung menunjukkan pola yang relatif serupa, meskipun generasi muda mulai memiliki peran lebih besar dalam menentukan pilihan produk dan melakukan pembelian secara mandiri. Generasi muda memiliki karakteristik yang berbeda karena lebih memperhatikan aspek gaya, estetika, pengalaman berbelanja, dan relevansi produk dengan perkembangan tren. Sementara itu, komunitas pengajian, jamaah masjid, pesantren, dan institusi pendidikan Islam memiliki karakter permintaan yang lebih kolektif dan berulang. Dengan demikian, segmentasi yang relevan untuk ekspansi tidak hanya didasarkan pada demografi, tetapi juga pada pola relasi sosial dan kebutuhan keagamaan. Temuan ini menunjukkan bahwa ekspansi ke Tulungagung perlu mempertahankan keluarga Muslim sebagai segmen inti sekaligus memperluas perhatian kepada keluarga Muslim muda dan komunitas keagamaan. Strategi tersebut memungkinkan Toko Mulia mempertahankan basis nilai yang telah terbentuk di Blitar sekaligus menyesuaikan diri dengan karakter konsumen di wilayah baru.

## 3. *Value Proposition*

Proposisi nilai Toko Mulia Blitar terdiri atas empat aspek utama, yaitu kualitas produk dengan harga terjangkau, kelengkapan produk melalui konsep *one-stop Muslim store*, pengalaman berbelanja yang nyaman dan estetis, serta nilai Islami yang membangun kepercayaan. Hasil wawancara menunjukkan bahwa pelanggan memandang kelengkapan produk sebagai bentuk kemudahan karena berbagai kebutuhan Muslim dapat diperoleh dalam satu tempat. Pada saat yang sama, harga tetap menjadi pertimbangan penting bagi calon pelanggan di Tulungagung, terutama ketika harus dibandingkan dengan kualitas produk. Nilai yang ditawarkan juga tidak berhenti pada aspek produk. Kebersihan, kerapian, pencahayaan, kenyamanan ruang, keramahan staf, dan suasana toko menjadi bagian dari pengalaman pelanggan. Nilai Islami kemudian memberikan dimensi tambahan berupa rasa percaya terhadap kehalalan produk dan kesesuaian usaha dengan kebutuhan religius konsumen. Dalam konteks ekspansi, temuan ini menunjukkan bahwa Toko Mulia perlu mempertahankan proposisi nilai inti yang telah dikenal pelanggan, tetapi melakukan adaptasi terhadap kebutuhan lokal. Produk fashion Muslim perlu dikurasi dengan memperhatikan preferensi generasi muda, sedangkan produk ibadah dan kebutuhan komunitas dapat dikembangkan berdasarkan pola kegiatan keagamaan di Tulungagung. Dengan demikian, diferensiasi tidak semata-mata dilakukan melalui harga, tetapi melalui kombinasi kelengkapan, kualitas, pengalaman, dan nilai Islami.

## 4. *Channels*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *channels* Toko Mulia menggunakan kombinasi kanal offline dan digital. Toko fisik tetap menjadi kanal utama dalam membangun pengalaman dan kepercayaan, sedangkan Instagram dan TikTok berfungsi sebagai media pembentuk *awareness*. WhatsApp digunakan untuk komunikasi yang lebih personal dan konsultatif, sedangkan marketplace berperan sebagai saluran transaksi dan distribusi pendukung. *Live streaming* juga muncul sebagai

kanal interaksi awal yang memungkinkan calon pelanggan mengenal produk sebelum melakukan komunikasi lebih lanjut. Temuan calon pelanggan di Tulungagung menunjukkan bahwa media sosial, khususnya TikTok dan Instagram, menjadi salah satu pintu masuk dalam mengenal toko baru. Namun, kepercayaan tidak sepenuhnya terbentuk melalui kanal digital. Rekomendasi tetangga, komunitas keagamaan, dan interaksi langsung tetap memiliki peranan penting dalam membangun legitimasi sosial. Oleh karena itu, model *channels* yang relevan untuk ekspansi adalah model omnichannel yang menghubungkan media sosial, WhatsApp, marketplace, toko fisik, dan jaringan komunitas. Temuan tersebut menunjukkan adanya kebutuhan untuk mengintegrasikan kanal digital dengan kanal sosial. Media sosial berfungsi menciptakan kesadaran, WhatsApp memperdalam komunikasi, marketplace mempermudah transaksi, sedangkan toko fisik dan komunitas membangun pengalaman serta kepercayaan. Pola tersebut memberikan alur hubungan pelanggan yang lebih terintegrasi dibandingkan penggunaan kanal secara terpisah.

#### 5. *Customer Relationships*

Hubungan pelanggan menjadi salah satu kekuatan utama Toko Mulia Blitar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan dibangun melalui pelayanan personal, responsivitas, komunikasi berkelanjutan, program loyalitas, pemberian *reward*, penanganan keluhan, dan penghargaan emosional kepada pelanggan. Pelanggan lama menggambarkan hubungan dengan staf sebagai hubungan yang akrab dan nyaman, sementara calon pelanggan di Tulungagung menempatkan keramahan, kemampuan memberikan solusi, dan komunikasi staf sebagai ekspektasi penting terhadap cabang baru. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa hubungan pelanggan tidak hanya bersifat transaksional. Kepercayaan terbentuk melalui interaksi berulang dan pengalaman positif yang kemudian dapat menghasilkan rekomendasi dari pelanggan kepada anggota keluarga atau komunitas. Karena itu, ekspansi ke Tulungagung tidak cukup hanya dengan membawa merek dan produk Toko Mulia, tetapi juga perlu membawa standar pengalaman pelanggan yang telah menjadi bagian dari identitas bisnis. Program keanggotaan dan *reward* dapat digunakan sebagai mekanisme untuk mempertahankan pelanggan baru, tetapi perlu dikombinasikan dengan pelayanan personal. Dengan demikian, hubungan pelanggan dalam model pengembangan Toko Mulia bersifat kombinatorik, yaitu menggabungkan teknologi digital dengan pendekatan manusiawi.

#### 6. *Revenue Streams*

Sumber pendapatan utama Toko Mulia berasal dari penjualan produk Muslim, terutama fashion Muslim dan perlengkapan ibadah. Selain pendapatan reguler, terdapat pola pendapatan musiman yang berkaitan dengan Ramadan, Idul Fitri, musim haji, dan momentum keagamaan lainnya. Strategi *bundling* seperti kombinasi kurma dan madu serta penjualan parcel menjadi bentuk pengembangan nilai transaksi. Sistem *membership* dan optimalisasi penjualan daring juga diidentifikasi sebagai peluang pengembangan pendapatan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa struktur pendapatan Toko Mulia memiliki karakter reguler sekaligus musiman. Kondisi tersebut memberikan peluang untuk mengembangkan strategi penjualan berdasarkan kalender keagamaan dan kebutuhan komunitas. Dalam konteks Tulungagung, pendapatan juga dapat dikembangkan melalui kerja sama dengan institusi pendidikan Islam, komunitas keagamaan, dan kegiatan sosial-keagamaan. Namun, diversifikasi pendapatan perlu tetap mempertimbangkan struktur biaya. Penambahan kanal dan aktivitas baru akan membutuhkan investasi pada persediaan, SDM, pemasaran, dan operasional.

Oleh karena itu, pengembangan pendapatan perlu dilakukan secara bertahap agar pertumbuhan transaksi tidak menghasilkan tekanan biaya yang lebih besar pada fase awal ekspansi.

#### 7. **Key Resources**

Sumber daya utama Toko Mulia tidak hanya berupa aset fisik, tetapi juga mencakup sumber daya manusia, reputasi, kepercayaan pelanggan, nilai Islami, serta sistem operasional dan rantai pasok. Hasil analisis menunjukkan bahwa SDM memiliki posisi penting karena karyawan merupakan pihak yang secara langsung menerjemahkan nilai bisnis ke dalam pengalaman pelanggan. Reputasi dan kepercayaan sosial juga menjadi aset tidak berwujud yang terbentuk melalui konsistensi produk, pelayanan, dan hubungan dengan komunitas. Nilai Islami menjadi sumber daya diferensiasi karena memengaruhi cara produk dipilih, pelayanan diberikan, dan hubungan dengan pelanggan dibangun. Sementara itu, sistem pencatatan persediaan, pengendalian kualitas, dan rantai pasok menjadi sumber daya pendukung yang memastikan konsistensi operasional. Dalam ekspansi ke Tulungagung, sumber daya tersebut perlu diterjemahkan menjadi sistem yang dapat direplikasi. Pelatihan SDM, standardisasi pelayanan, penguatan sistem persediaan, serta pemeliharaan reputasi menjadi bagian penting agar kualitas cabang baru tidak berbeda secara signifikan dari toko induk.

#### 8. **Key Activities**

Aktivitas utama Toko Mulia mencakup pengelolaan produk dan rantai pasok halal, penguatan SDM, pelayanan pelanggan, pengelolaan hubungan pelanggan, serta pemasaran dan keterlibatan komunitas. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa aktivitas operasional dan aktivitas relasional saling berkaitan. Ketersediaan produk tidak cukup tanpa pelayanan yang baik, sementara pelayanan yang baik tidak dapat dipertahankan apabila kualitas produk dan rantai pasok tidak terjamin. Dalam konteks ekspansi, aktivitas tersebut perlu diperkuat melalui kurasi produk yang sesuai dengan karakter pasar Tulungagung, pengelolaan stok berdasarkan kebutuhan lokal, pemasaran digital, serta keterlibatan dalam kegiatan komunitas. Dengan demikian, aktivitas kunci tidak hanya diarahkan pada efisiensi operasional, tetapi juga pada kemampuan menciptakan dan mempertahankan nilai pelanggan.

#### 9. **Key Partnerships**

Kemitraan menjadi unsur penting dalam mendukung keberlanjutan model bisnis Toko Mulia. Mitra utama mencakup pemasok dan produsen produk halal, UMKM lokal, komunitas keagamaan, institusi pendidikan Islam, serta jejaring sosial masyarakat. Dalam konteks ekspansi, kemitraan lokal diperlukan untuk memperkuat rantai pasok sekaligus membangun penerimaan sosial di wilayah baru. Kemitraan dengan komunitas dan institusi keagamaan memiliki fungsi yang lebih luas daripada sekadar mendukung pemasaran. Jejaring tersebut dapat menjadi media pengenalan toko, sumber informasi mengenai kebutuhan masyarakat, sekaligus sarana membangun kepercayaan. Dengan demikian, *Key Partnerships* dalam model pengembangan Toko Mulia bersifat ekonomi sekaligus sosial.

#### 10. **Cost Structure**

Struktur biaya Toko Mulia terutama berkaitan dengan pengadaan produk, operasional toko, pengelolaan SDM, pemasaran, dan aktivitas komunitas. Pengadaan produk menjadi komponen penting karena kualitas dan kehalalan produk merupakan bagian langsung dari proposisi nilai. Biaya

SDM dan pemasaran komunitas juga memiliki fungsi strategis karena berhubungan dengan kualitas pelayanan dan pembentukan relasi pelanggan. Dalam ekspansi ke Tulungagung, tantangan utama terletak pada kemungkinan tingginya biaya operasional pada tahap awal ketika tingkat penjualan belum stabil. Oleh karena itu, pengendalian persediaan, efisiensi pemasaran digital, pengelolaan SDM, serta pemanfaatan kemitraan lokal menjadi penting untuk menjaga keseimbangan antara biaya dan pendapatan.

#### 11. Integrasi SWOT dan *Blue Ocean Strategy*

Hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa kekuatan utama Toko Mulia terletak pada loyalitas pelanggan komunitas Muslim, pengalaman dalam menyediakan produk ibadah dan fashion Muslim, hubungan personal dengan pelanggan, serta reputasi yang telah terbentuk. Kelemahannya terutama berkaitan dengan fragmentasi kanal digital, belum seragamnya standar operasional dan pelayanan, serta belum optimalnya integrasi persediaan. Peluang berasal dari perkembangan pasar Muslim modern, *modest fashion*, meningkatnya perhatian terhadap produk halal, dan dukungan komunitas keagamaan. Adapun ancaman berasal dari persaingan ritel Muslim, marketplace digital, perubahan harga pemasok, dan meningkatnya ekspektasi pelanggan terhadap layanan. Analisis tersebut kemudian dipadukan dengan *Blue Ocean Strategy* untuk mengidentifikasi ruang inovasi yang tidak semata-mata bertumpu pada persaingan harga. Inovasi nilai diarahkan pada penggabungan produk Islami yang terkurasi, pengalaman belanja yang nyaman, pelayanan personal, pemanfaatan kanal digital, serta keterlibatan komunitas. Dengan pendekatan tersebut, diferensiasi Toko Mulia tidak hanya dibangun dari jenis produk, tetapi dari keseluruhan pengalaman dan ekosistem nilai yang menyertainya. Integrasi SWOT dan *Blue Ocean Strategy* selanjutnya diterjemahkan ke dalam sembilan blok BMC. Segmen pelanggan diperluas melalui keluarga Muslim, generasi muda, dan komunitas keagamaan. Proposisi nilai diperkuat melalui kualitas, kelengkapan, pengalaman, dan nilai Islami. Kanal menggabungkan toko fisik, media sosial, WhatsApp, *live streaming*, dan marketplace. Hubungan pelanggan diarahkan pada pelayanan personal dan program loyalitas. Pendapatan dikembangkan melalui penjualan rutin, momentum keagamaan, *bundling*, parcel, membership, serta kanal daring. Sementara itu, sumber daya, aktivitas, kemitraan, dan struktur biaya disesuaikan dengan kebutuhan ekspansi dan karakter lokal Tulungagung.

#### 12. Model Pengembangan Bisnis Toko Mulia Blitar untuk Ekspansi ke Tulungagung

Berdasarkan keseluruhan temuan, model pengembangan Toko Mulia Blitar menunjukkan bahwa ekspansi ke Tulungagung membutuhkan lebih dari sekadar pembukaan gerai baru. Ekspansi memerlukan penerjemahan kekuatan yang telah terbentuk di Blitar menjadi sistem bisnis yang dapat direplikasi sekaligus disesuaikan dengan karakter sosial, ekonomi, dan keagamaan masyarakat Tulungagung. Secara konseptual, model yang dihasilkan dapat dipahami sebagai model ritel Muslim berbasis komunitas. *Customer Segments* berfungsi sebagai titik awal karena karakter keluarga, generasi muda, dan komunitas keagamaan menentukan kebutuhan produk dan pola komunikasi. *Value Proposition* kemudian menghubungkan kebutuhan tersebut dengan kualitas, harga, kelengkapan, kenyamanan, dan nilai Islami. *Channels* dan *Customer Relationships* menjadi mekanisme untuk menyampaikan nilai sekaligus membangun kepercayaan. Selanjutnya, *Key Resources*, *Key Activities*, dan *Key Partnerships* menyediakan kapasitas untuk mempertahankan nilai tersebut, sedangkan *Revenue Streams* dan *Cost Structure* memastikan keberlangsungan finansial.

Dengan demikian, hasil penelitian memperlihatkan bahwa keberlanjutan model bisnis Toko Mulia tidak hanya ditentukan oleh kemampuan menjual produk, tetapi oleh kemampuan mengintegrasikan aspek ekonomi, sosial, dan nilai keislaman. Temuan ini memperkuat penggunaan BMC sebagai kerangka yang dapat menghubungkan kondisi empiris usaha dengan rancangan pengembangan secara sistematis. Dalam konteks Toko Mulia, BMC tidak hanya berfungsi sebagai alat pemetaan bisnis, tetapi juga sebagai instrumen untuk menerjemahkan karakter komunitas Muslim, pengalaman pelanggan, dan peluang inovasi menjadi rancangan strategi ekspansi yang lebih kontekstual.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, model bisnis Toko Mulia Blitar bertumpu pada penyediaan kebutuhan muslim yang mengintegrasikan aspek komersial, pelayanan, dan nilai-nilai keislaman. Pemetaan *Business Model Canvas* menunjukkan bahwa sembilan elemen model bisnis telah berjalan dan saling berkaitan. Pengembangan untuk ekspansi ke Kabupaten Tulungagung diarahkan pada penguatan kanal digital dan luring, pelayanan personal, program loyalitas, komunitas, serta kurasi produk muslim dan kemitraan dengan UMKM halal. Integrasi analisis SWOT dan *Blue Ocean Strategy* menunjukkan bahwa ekspansi dapat dikembangkan melalui diferensiasi berbasis produk halal terkurasi, pelayanan personal, pengalaman berbelanja, teknologi digital, dan komunitas. Dengan demikian, model bisnis yang dikembangkan diarahkan pada konsep *omnichannel* yang mengintegrasikan toko fisik, kanal digital, komunitas, dan kemitraan untuk memperluas pasar sekaligus mempertahankan identitas Toko Mulia.

## REFERENSI

- Badan Pusat Statistik. (2023). *Statistik Indonesia 2023*. Jakarta: Badan Pusat Statistik.
- Badan Pusat Statistik. (2024). *Statistik Indonesia 2024*. Jakarta: Badan Pusat Statistik.
- Erlyana, Y., & Hartono, H. (2017). Business model in marketplace industry using business model canvas approach: An e-commerce case study. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 277, 012066. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/277/1/012066>
- Firdaus, D. H., Ma'arif, A. S., & Rouf, A. (2025). The role of Islamic higher education in strengthening the halal ecosystem in Indonesia. *Peradaban Journal of Religion and Society*, 4(1), 1–14. <https://doi.org/10.59001/pjrs.v4i1.277>
- Lubis, R. H., & Syibromalisi, F. (2023). The role of Halal Center in increasing sustainable economy in the halal industry sector. *Journal of Islamic Economics and Finance Studies*, 4(2), 182–196. <https://doi.org/10.47700/jiefes.v4i2.6465>
- Mahmud, M. S., Yusof, Y., AbdulKareem, I. A., Che Haron@Shafiee, H. I., Ghazali, P. L., & Mohammed Foziah, N. H. (2024). Halal holistic hospitality: Strengthening communities through food and beverage, accommodation, and medical and wellness initiatives. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*, 8(12), 2427–2432. <https://doi.org/10.47772/IJRISS.2024.8120201>
- Miles, M.B, Huberman, A.M, dan Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook*, Edition 3. USA: Sage Publications. Terjemahan Tjetjep Rohindi Rohidi, UI-Press
- Muis, A. R. C., Harahap, A. M., & Hakiem, F. N. (2020). Sustainable competitive advantage of Indonesia's creative economics: Fashion sub-sector. *Tourism and Sustainable Development Review Journal*, 1(2), 76–86. <https://doi.org/10.31098/tsdr.v1i2.12>

- Novianty, N., & Wibowo, S. A. (2023). Proposed integrated marketing communications strategy to increase brand awareness and sales of women apparel: Hijab Sabine. *International Journal of Current Science Research and Review*, 6(6), 3754–3771. <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/V6-i6-65>
- Nuryani, S. (2023). Callie Qudsiyyah's business development strategy uses SWOT analysis and the business model canvas. *Journal of Management Science (JMAS)*, 6(1), 30-37. <https://doi.org/10.35335/jmas.v6i1.184>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.
- Pasaribu, R. D., Shalsabila, D., & Djatmiko, T. (2023). Revamping business strategy using Business Model Canvas (BMC), SWOT analysis, and TOWS matrix. *Heritage and Sustainable Development*, 5(1), 1–18. <https://doi.org/10.37868/hsd.v5i1.125>
- Reza, R., & Noviansyah, F. (2024). Strategi bisnis startup melalui Business Model Canvas: Studi kasus Gojek dan Airbnb. *Jurnal Ekonomi & Bisnis Kontemporer*, 10(2), 45–60.
- Sugiat, M., Primiana, I., Kaltum, U., & Herwany, A. (2020). Innovative marketing of emerging Moslem fashion in the province of West Java Indonesia. *Journal of Sustainability Science and Management*, 15(5), 165–173. <https://doi.org/10.46754/jssm.2020.07.014>
- Tyas, R. A. N., & Kaniawati, K. (2023). Designing a business strategy using Business Model Canvas (BMC) on product newcomer Gyura Hijab. *Asian Journal of Entrepreneurship and Management Business*, 3(11), 152–162. <https://doi.org/10.58631/ajemb.v3i11.126>
- Yudha, M. M., Mariam, I., & Rosalina, E. (2023). Analisis strategi pengembangan usaha dengan pendekatan Business Model Canvas. *Ekonomi & Bisnis*, 22(1), 17–24. <https://doi.org/10.32722/eb.v22i1.5291>
- Zarkasy, M. R., Kurniawan, D. A., & Zuhri, A. S. (2023). An analysis of Dzikrayat Muslim fashion business development strategy with canvas business model approach in Ponorogo Regency, East Java. *Sustainable Competitive Advantage (SCA)*, 13(1), 45–56. <https://doi.org/10.33506/sl.v13i1.2996>