

Adaptasi *Business Model Canvas* pada Penyusunan Model Bisnis Badan Usaha Milik Desa

Acwin Hendra Saputra

Program Studi DIV Manajemen Keuangan Negara, Politeknik Keuangan Negara STAN, Indonesia

penulis korespondensi: acwin@pknstan.ac.id

Kata Kunci:

BCM, Bisnis Model, BUMDES, Wirausaha Sosial

Keywords:

BCM, Business Model, BUMDES, Social Entrepreneurship

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui model adopsi *Business Model Canvas* yang dapat diterapkan untuk bentuk wirausaha sosial seperti BUMDES diperlukan adaptasi dari model *Business Model Canvas* asli. Adaptasi yang dilakukan hendaknya mampu menangkap karakteristik BUMDES dan bentuknya sebagai wirausaha sosial. Adaptasi *Business Model Canvas* yang tepat akan membantu BUMDES menentukan model bisnisnya untuk kemudian dapat melakukan inovasi. Penelitian ini dilakukan dengan metode kualitatif dan pendekatan studi pustaka atas konsep *Business Model Canvas* untuk diadaptasikan bagi BUMDES. Model adaptasi *Business Model Canvas* yang dikembangkan oleh Qastharin dengan menambahkan blok dampak dan pengukuran menggambarkan manfaat bagi pelanggan perusahaan sosial beserta pengukurannya sebagai indikator keberhasilan dan kemajuan wirausaha sosial ditemukan selaras bagi penyusunan model bisnis BUMDES.

ABSTRACT

This study aims to determine the adoption of the *Business Model Canvas* model that can be applied to forms of social enterprises such as BUMDES, which requires adaptation from the original *Business Model Canvas* model. The adaptation made should be able to capture the characteristics of BUMDES and its form as a social enterprise. The right adaptation of the *Business Model Canvas* will help BUMDES determine its business model so that it can then innovate. This research was conducted using qualitative methods and a literature study approach on the concept of the *Business Model Canvas* to be adapted for BUMDES. The *Business Model Canvas* adaptation model developed by Qastharin by adding blocks of impact and measurement describes the benefits for social enterprise customers and their measurements as indicators of the success and progress of social enterprises are found to be compatible with the development of the BUMDES business model.

Diterima:

24 November 2022

Disetujui:

29 November 2022

Dipublikasikan:

30 November 2022



1. PENDAHULUAN

Pandemi Covid19 memberikan tekanan baru bagi dunia usaha terutama terkait isu keberlanjutan usaha. Kemampuan perusahaan untuk dapat bertahan dalam kondisi yang sulit menjadi salah satu hal terpenting dalam bisnis. Perusahaan diharapkan untuk lebih aktif mengatasi masalah seperti krisis keuangan, ketidaksetaraan ekonomi dan sosial, peristiwa lingkungan, kelangkaan sumber daya material, permintaan energi dan pengembangan teknologi sebagai bagian dari fokus mereka (Joyce & Paquin, 2016).

Tekanan di atas tidak hanya berlaku bagi organisasi bisnis yang sepenuhnya berorientasi profit namun juga pada organisasi bisnis nonprofit yang kerap disebut dengan wirausaha sosial. Bahkan tantangan yang dihadapi oleh wirausaha sosial lebih berat karena tata kelola pada wirausaha sosial belum sematang pada perusahaan berbasis profit.

Salah satu institusi yang menerapkan pola wirausaha sosial adalah badan usaha milik desa (BUMDES). Penegasan sebagai wirausaha sosial ditekankan pasal 1 angka 1, 2 dan 3 pada Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa yang menyebutkan bahwa jenis usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa dan menjalankan pelayanan umum. Hal ini selaras dengan definisi wirausaha sosial oleh (Young, 2013) yang menyatakan bahwa kewirausahaan sosial sebagai proses di mana warga membangun atau mengubah institusi untuk memajukan solusi untuk masalah sosial, seperti kemiskinan, penyakit, buta huruf, kerusakan lingkungan, pelanggaran hak asasi manusia dan korupsi, untuk membuat kehidupan masyarakat lebih baik.

Berbagai permasalahan BUMDES sebagai wirausaha sosial yang telah teridentifikasi diantaranya, 1) belum melakukan pemetaan atas potensi desa untuk menangkap peluang bisnis; 2) belum menentukan value bisnis yang sesuai dengan karakteristik dan potensi desa yang dimilikinya; 3) belum menggunakan teknik business model dalam penyusunan strategi bisnisnya; 4) belum mengenal dan belum pernah mendapatkan pelatihan penyusunan model bisnis menggunakan *business model canvas*; 5) belum memahami elemen *business model Canvas* sebagai bagian dari komponen penyusunan laporan keuangan (Haanurat et al., 2022).

BUMDes sebagai wirausaha sosial, seperti perusahaan lainnya, berurusan dengan hal-hal yang tidak diketahui dan ketidakpastian, dan untuk bertahan hidup, mereka harus berinovasi untuk mempertahankan kelangsungan bisnisnya. Salah satu cara inovasi adalah dengan melakukan penyusunan model bisnis agar BUMDES dapat mendefinisikan model bisnis mereka dengan benar. Meskipun secara umum digunakan pada perusahaan berbasis profit namun *business model canvas* dapat dimodifikasi dan disesuaikan untuk pemodelan bisnis pada wirausaha sosial.

Secara konsep *business model canvas* merupakan sebuah penggambaran model bisnis sederhana oleh perencana strategi guna merumuskan strategi bisnis bagi perusahaan. *Business Model Canvas* pertama kali dirumuskan dan dikembangkan oleh Alexander Osterwalder dalam bukunya yang berjudul *Business Model Generation* pada tahun 2005 dan kemudian dikembangkan bersama Yves Pigneur berupa penjelasan atas framework strategi bisnis sederhana perusahaan dalam bentuk visual dengan berbagai elemen-elemen penting yang ada di dalamnya.

Framework *Business Model Canvas* yang sederhana akan memudahkan pihak manajemen untuk mendapatkan gambaran atas ide bisnis dibandingkan dengan realisasinya secara cepat. Dengan menggunakan konsep *business model canvas* maka akan terdapat bahasa yang seragam untuk penggambaran, visualisasi, penilaian dan perubahan model bisnis (Osterwalder & Pigneur, 2010). *Business Model Canvas* adalah sebuah alat bantu untuk mendeskripsikan, menganalisis, dan merancang model bisnis. Dengan melakukan penyusunan *Business Model Canvas* maka

diharapkan BUMDES sebagai wirausaha sosial dapat menangkap model bisnis wirausaha sosial yang pada akhirnya akan memicu adanya inovasi yang menjamin keberlangsungan usaha.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi pustaka. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk memahami fenomena tentang hal apa saja yang dialami oleh subjek penelitian mulai dari perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan hal lain yang bersifat holistik dengan memberikan deskripsi dalam bentuk kata-kata serta bahasa pada konteks khusus yang alamiah dan menerapkan berbagai metode ilmiah (Moleong, 2019). Penelitian ini merupakan penelitian konseptual yang dilakukan dengan menginterpretasikan konsep yang telah ada dengan konteks yang menjadi obyek penelitian.

Data dan informasi penelitian menggunakan teknik kajian literatur dengan melakukan penggalian informasi pada berbagai sumber tertulis baik berupa jurnal ilmiah, buku, artikel, dokumen resmi pemerintah serta publikasi artikel pada media massa yang kredibel. Dari kajian literatur akan didapatkan pengalaman individu yang kemudian digunakan sebagai bahan keterangan mengenai pengalaman individu dalam meneliti (Bungin, 2007).

Pada penelitian ini konsep *business model canvas* diadaptasikan untuk badan usaha milik desa yang merupakan salah satu jenis wirausaha sosial. Kajian iteratur yang dilakukan akan membantu untuk melakukan interpretasi atas konsep *Business Model Canvas* yang paling relevan untuk diterapkan pada Badan Usaha Milik Desa. Teknik analisis yang digunakan adalah metode induktif yang dilakukan dengan mendasarkan pada suatu konsep khusus atau spesifik untuk kemudian digeneralisir menjadi konsep umum. Ciri metode induktif adalah mengedepankan pemeriksaan dahulu untuk dilanjutkan dengan penarikan kesimpulan berdasarkan hasil pemeriksaan.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Tujuan penyusunan bisnis model bagi perusahaan adalah untuk menangkap kompleksitas fungsi perusahaan dan kemudian digambarkan pada sebuah model bisnis yang sederhana. Melalui konsep ini bisnis model dapat digunakan untuk memahami model bisnis perusahaan sekaligus mampu memetakan kemungkinan inovasi yang akan dikembangkan. Template desain model bisnis yang kemudian disebut *business model canvas* yang terdiri atas 9 elemen utama yang mempunyai keterikatan antara satu elemen bisnis dengan elemen lainnya yang lebih penting (Osterwalder et al., 2005). Sembilan elemen kunci tersebut terdiri dari Customer Segments, Value Propositions, Channels, Customer Relationships, Revenue Streams, Key Resources, Key Activities, Key Partners, dan Cost Structure (Osterwalder & Pigneur, 2010).



Sumber: Business Model Generation (2010) oleh Osterwalder dan Pigneur

Gambar 1. Business Model Canvas

Wirausaha sosial harus melakukan penyesuaian atas desain *business model canvas* untuk perusahaan berbasis profit. Wirausaha sosial disajikan dalam konteks sosial ekonomi dan kewirausahaan sosial (Terziev & Arabska, 2018). Salah contoh bentuk wirausaha sosial misalnya filantropi, amal dan pemerintah (Osterwalder & Pigneur, 2010). Merujuk pada konsep ini maka BUMDES sebagai sebuah organisasi yang memiliki tujuan layanan umum/pemerintah dapat dikategorikan pada bentuk wirausaha sosial sehingga dalam penyusunan model bisnisnya harus disesuaikan dari desain *business model canvas* asli.

Pengembangan *business canvas model* yang spesifik untuk wirausaha sosial berpijak pada misi khusus yang dimiliki oleh setiap wirausaha sosial, sifat layanan sosial, hambatan kelembagaan yang membedakan wirausaha sosial dengan bentuk bisnis profit, skala dan ukuran pasar, serta jenis pelanggan tertentu (Vial, 2016). Karakteristik entitas wirausaha sosial yang berbeda dengan bisnis umumnya berdampak pada dibutuhkannya desain *business model canvas* khusus yang dikembangkan dengan mendasarkan pada karakteristik wirausaha sosial itu sendiri.

Terdapat beberapa adaptasi pengembangan atas *business model canvas* untuk wirausaha sosial. Hal ini terjadi tidak lain dikarenakan terdapat perbedaan dalam mendefinisikan wirausaha sosial itu sendiri, salah satu misalnya dari penyandang dana atas wirausaha sosial tentu memiliki tujuan yang berbeda satu dengan lainnya sehingga satu pengembangan business model canvas belum tentu akan selaras untuk diterapkan pada bentuk wirausaha sosial lainnya (Sparviero, 2019). Kondisi ini tidak menghalangi adaptasi penggunaan *business model canvas* untuk menyusun model bisnis BUMDES sebagai salah satu bentuk wirausaha sosial. Bentuk adaptasi yang dikembangkan harus mampu memotret ide dan konsep bisnis BUMDES dalam bentuk visual.

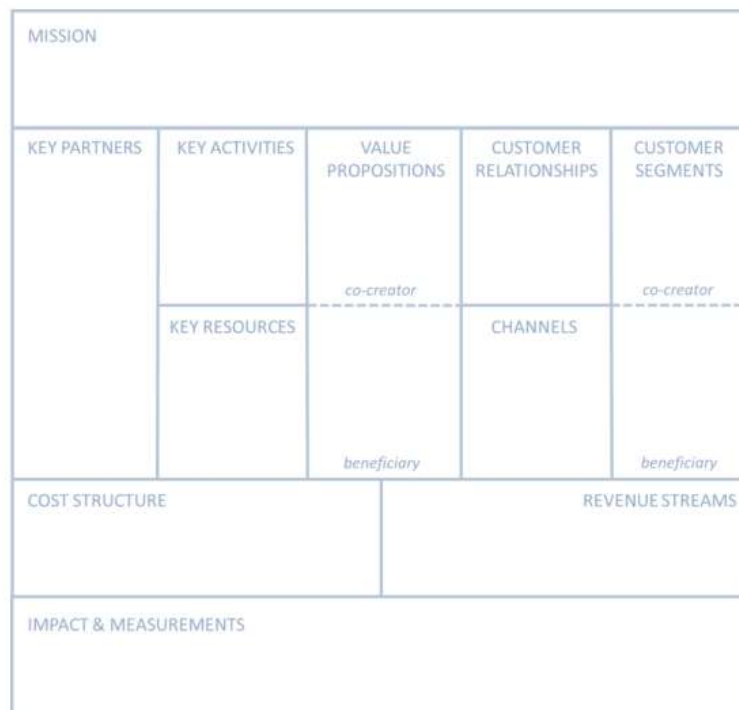
Penyusunan model bisnis BUMDES adalah amanat dari pasal 10 huruf d Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa yang menyatakan bahwa pendirian BUM Desa/BUM Desa bersama didasarkan pada pertimbangan model bisnis, tata kelola, bentuk organisasi dan jenis usaha, serta pengetahuan dan teknologi. Sehingga dalam praktik penyusunan model bisnis harus dilakukan adaptasi agar menyesuaikan dengan karakteristik dan visi BUMDES wirausaha sosial yang memiliki orientasi sebagai usaha desa untuk rakyat desa, sinergisasi BUMDesa dengan lembaga desa sebagai upaya peningkatan kesejahteraan masyarakat khususnya dalam pengembangan ekonomi lokal (Fauzanafi & Hidayana, 2020).

Pertimbangan utama dalam pemilihan adaptasi *business model canvas* untuk wirausaha sosial seperti BUMDES *business model canvas* terletak pada karakteristik *business model canvas* dan wirausaha sosial itu sendiri. Definisi *business model canvas* bahasa bersama dan alat yang berguna bagi pemangku kepentingan untuk berbicara tentang model bisnis yang memungkinkan model bisnis menjadi sederhana, relevan, dan dapat dipahami secara intuitif, sementara tidak terlalu menyederhanakan kompleksitas bagaimana wirausaha sosial berfungsi (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Sebagai sebuah wirausaha sosial yang memiliki banyak multi stakeholder mulai dari Pemerintah Desa, Masyarakat Desa, Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa, Pengelola BUMDES hingga mitra usaha BUMDES tentu akan memberikan penekan pada wirausaha sosial ini untuk memenuhi ekspektasi para *stakeholder*. Cara pemenuhan ekspektasi dapat dilakukan dengan kehadiran BUMDES harus dapat memberikan dampak bagi para *stakeholder* terutama masyarakat desa yang berada dalam lingkup wilayah layanan BUMDES.

Qastharin, (2014) terinspirasi dari Osterwalder & Pigneur, (2010) melakukan penyesuaian *business model canvas* untuk wirausaha sosial dengan mengembangkan dua blok *value propositions* dan *customer segments* dengan membagi *co-creator* dan *beneficiary* dengan garis putus-putus di dalam blok untuk memisahkan *co-creator* (donor, pelanggan, relawan, profesional) dan *beneficiary* (penerima). Adaptasi ini juga menyebabkan perbedaan urutan blok bangunan, bukan dimulai dari segmen pelanggan, dimulai dari misi, kemudian dilanjutkan

seperti yang disarankan oleh Osterwalder ke segmen pelanggan, dan diakhiri dengan dampak dan pengukuran tepat setelah struktur biaya, karena itu berfokus pada misi dan didorong oleh dampak.



Sumber: (Qastharin, 2014) diadaptasi dari Osterwalder A. dan Pigneur Y

Gambar 2. Modifikasi Business Model Canvas untuk Wirausaha sosial

Adaptasi Qastharin, (2014) ini dipandang menjadi pengembangan business model canvas yang paling sesuai untuk wirausaha sosial seperti BUMDES terutama karena dilakukan pemisahan antara *co-creator* dan *beneficiary* serta menambahkan dampak dan pengukuran yang berfungsi untuk memotret kemanfaatan wirausaha sosial berupa BUMDES. Usaha sosial membutuhkan lebih banyak blok untuk pembangunan model bisnisnya dibandingkan dengan perusahaan bisnis. Dikarenakan business model canvas konvensional tidak sepenuhnya mampu menggambarkan bisnis proses kewirausahaan sosial dalam hal ini BUMDES maka diperlukan penyesuaian dengan menambahkan *block impact & measurement*. Qastharin, (2014) menyatakan bahwa penambahan ini selaras dengan Social Lean Canvas dan Kanvas Model Bisnis Perusahaan Sosial (*GoGreen Portland*).

Model adaptasi *business model canvas* yang dikembangkan Qastharin, (2014) adalah model umum yang dapat menjadi alternatif bagi pengembangan bisnis model BUMDES mengingat pentingnya memulai usaha BUMDES dengan melakukan pendefinisian model bisnis. Namun mengingat beragamnya karakteristik, bentuk layanan, stakeholder dari BUMDES serta terdapatnya BUMDES Bersama yang tentu memiliki karakter yang berbeda dengan BUMDES konvensional maka diperlukan penelitian lanjutan agar model adaptasi *business model canvas* dapat sepenuhnya menggambarkan proses bisnis dari BUMDES yang ada.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan pemahaman konseptual atas business model canvas serta karakteristik spesifik BUMDES sebagai salah satu bentuk wirausaha sosial menegaskan bahwa model awal dari BCM tidak bisa begitu saja diterapkan untuk wirausaha sosial. Penambahan blok tambahan masih diperlukan untuk memahami bagaimana wirausaha sosial menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai. Dari adaptasi yang dilakukan maka *business model canvas* yang sesuai untuk

BUMDES adalah model adaptasi BCM yang dikembangkan oleh Qastharin, (2014) dengan menambahkan blok dampak dan pengukuran menggambarkan manfaat bagi pelanggan perusahaan sosial beserta pengukurannya sebagai indikator keberhasilan dan kemajuan wirausaha sosial. Blok tambahan juga mengubah urutan blok bangunan mulai dari (1) Misi, (2) Segmen Pelanggan, (3) Proposisi Nilai, (4) Saluran, (5) Hubungan Pelanggan, (6) Arus Pendapatan, (7) Sumber Daya Utama, (8) Aktivitas Utama, (9) Kemitraan Utama, (10) Struktur Biaya, dan (11) Dampak & Pengukuran. Blok Dampak dan pengukuran menggambarkan manfaat bagi pelanggan wirausaha sosial beserta pengukurannya sebagai indikator keberhasilan dan kemajuan perusahaan sosial.

5. SARAN

Penelitian mendatang harus berfokus pada upaya peningkatan efektivitas adaptasi *business model canvas* untuk wirausaha sosial dengan menerapkan Canvas tersebut pada BUMDES yang lebih banyak dan beragam berdasarkan definisi Social Enterprise Alliance. Blok Dampak dan Pengukuran menggambarkan manfaat bagi pelanggan perusahaan sosial beserta pengukurannya sebagai indikator keberhasilan dan kemajuan perusahaan social ke depan dapat dikembangkan sesuai dengan karakteristik, jenis layanan dan skala bisnis serta stakeholder BUMDES.

6. DAFTAR PUSTAKA

- Bungin, H. M. B. (2007). *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*. Kencana.
- Fauzanafi, M. Z., & Hudayana, B. (2020). Inisiatif Pengembangan BUMDesa sebagai Wirausaha Sosial. *Jurnal Bakti Budaya*, 3(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.22146/bb.55501>
- Haanurat, A. I., Jaya, A., & Nurlina. (2022). Pemetaan Potensi Desa Melalui Business Model Canvas Untuk Pengelolaan Bumdes. *JMM (Jurnal Masyarakat Mandiri)*, 6(2), 1570–1585. <https://doi.org/https://doi.org/10.31764/jmm.v6i2.7455>
- Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The Triple Layered Business Model Canvas: A Tool to Design More Sustainable Business Models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474–1486. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067>
- Moleong, L. J. (2019). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Edisi Revi). PT. Remaja Rosda Karya.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. In *A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley. <https://doi.org/https://doi.org/10.1523/JNEUROSCI.0307-10.2010>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(July). <https://doi.org/10.17705/1cais.01601>
- Qastharin, A. R. (2014). *Understanding the Business Model of Social Enterprise : A Case Study of Indonesia Mengajar* [KTH Stockholm]. <http://kth.diva-portal.org/smash/get/diva2:782135/FULLTEXT01.pdf>⁰<http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:kth:diva-159017>
- Sparvierio, S. (2019). The Case for a Socially Oriented Business Model Canvas: The Social Enterprise Model Canvas. *Journal of Social Entrepreneurship*, 10(2), 232–251.

<https://doi.org/10.1080/19420676.2018.1541011>

Terziev, V., & Arabska, E. (2018). Social Entrepreneurship, Social Values and Social Impact. *Journal of International Business Studies*, 1341–1351. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3142936>

Vial, V. (2016). A Business Model Canvas for Social Enterprises. *Sains Humanika*, 8(1–2), 1–8. <https://doi.org/10.11113/sh.v8n1-2.825>

Young, D. R. (2013). Casebook of Management for Nonprofit Organizations. In *ScholarWorks Georgia State University* (Faculty Bo, Issue 1985). <https://doi.org/10.1176/appi.books.9781585629923>