

**Strategi Pengembangan Bisnis
Usaha Mikro Kecil Menengah Keripik Pisang
Dengan Pendekatan *Business Model Canvas*:
(Studi Kasus UMKM Arabar Shop di Kota Bandar Lampung, Provinsi Lampung)**

Emi Suwarni
Universitas Teknokrat Indonesia
Email: emisuwarni@teknokrat.ac.id

Maidiana Astuti Handayani
Universitas Teknokrat Indonesia
Email: maidiana_astuti@teknokrat.ac.id

Abstract

The aim of this research is to describe the business model canvas and to create a business transformation design. The research was carried out at the MSMEs Arabar Shop Bandar Lampung, which is one of the MSMEs whose main activity is marketing Banana Chips. This research uses a descriptive method with a qualitative approach, namely explaining in depth about the situation or process being researched, namely the Arabar Shop MSMEs. The key informants in this research are the owners of MSMEs and staff. Data collection was carried out through in-depth interviews with key informants to obtain clear information about the application of the business model canvas at the Arabar Shop MSMEs. The general description of the company is explained by the position of company resources and their performance. The business transformation model is analyzed using a business model canvas approach and a customer empathy map. The result of the Arabar Shop MSMEs business transformation development strategy is to improve the preservation of customer segments and as their key resource. Increasing value propositions such as customer customization service, and social media in its value in customer channels and relationships generate a revenue stream from selling new products made of bananas and other ingredients.

Keywords: Business Model Canvas; Banana Chips; Development Strategy.

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan Bisnis model canvas dan menciptakan desain transformasi bisnis. Riset ini dilakukan pada UMKM Arabar Shop Bandar Lampung yang kegiatan utamanya adalah memasarkan keripik Pisang. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif, yakni menjelaskan dan menggambarkan secara mendalam tentang situasi atau proses objek yang diteliti yaitu UMKM Arabar Shop. Informan kunci dalam penelitian ini adalah pemilik UMKM dan staf bagian pemasaran. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam kepada informan penelitian sehingga diperoleh gambaran yang jelas mengenai penerapan business model canvas pada UMKM Arabar Shop. Deskripsi umum perusahaan dijelaskan melalui posisi sumber daya perusahaan dan kinerjanya. Model transformasi bisnisnya dianalisis dengan pendekatan bisnis model canvas dan peta empathy pelanggan. Hasil strategi pengembangan transformasi bisnis UMKM Arabar Shop adalah meningkatkan pelestarian segmen pelanggan sebagai kunci sumber daya mereka. Peningkatan proposisi nilai seperti layanan penyesuaian pelanggan, dan media sosial dalam nilainya di saluran dan hubungan pelanggan menghasilkan aliran pendapatan dari penjualan produk baru yang terbuat dari pisang dan bahan lainnya.

Kata kunci: Bisnis Model Canvas; Keripik Pisang; Strategi Pengembangan.

1. Latar Belakang

Pisang, merupakan salah satu komoditas pertanian yang banyak dibudidayakan oleh petani. Komoditas ini sangat mudah ditemukan di daerah provinsi Lampung, mengingat tanaman pisang merupakan salah satu komoditi unggulan Provinsi Lampung selain kopi dan lada. Umumnya komoditas pisang dipasarkan dalam bentuk masih mentah atau belum diolah. Salah satu cara yang

dapat dilakukan untuk meningkatkan nilai tambah dari komoditas pisang adalah dengan melakukan pengolahan produk menjadi produk keripik pisang.

Adanya unit usaha yang mengolah pisang menjadi keripik pisang, akan dapat meningkatkan permintaan pisang sebagai bahan baku. Peningkatan permintaan akan komoditas ini tentunya akan memotivasi para petani pisang untuk mengembangkan usahanya. Berkembangnya usaha keripik pisang, selain memberikan nilai tambah bagi komoditas pisang, juga dapat meningkatkan kesempatan kerja dan peluang usaha bagi masyarakat (Indriastuti et al., 2015).

Untuk melihat suatu peluang mengembangkan usaha tentu saja perlu mempertimbangkan potensi yang ada. Lingkungan di mana kita berada senantiasa berubah, dan untuk mampu bertahan di lingkungan tersebut, sebuah unit bisnis harus mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungannya (Rukka, 2011). Semakin dinamis lingkungan dimana unit usaha itu berada, maka semakin besar fleksibilitas yang diperlukan untuk merespon dan mengantisipasi perubahan tersebut. Permintaan konsumen yang semakin beragam menuntut para pemilik usaha untuk menerapkan strategi demi kelangsungan usahanya dengan mengevaluasi model bisnisnya agar sesuai dengan perkembangan.

UKM membutuhkan alat yang baik untuk mengatasi situasi "tumbuh atau mati" banyak dari mereka mencapai beberapa tahun setelah dimulai. Firck (2013) bahwa Bisnis Model Canvas cocok untuk tujuan pemetaan kegiatan saat ini dengan menggunakan pola menuju keberhasilan sejalan dengan Osterwalders Business Map Canvas (Frick & Ali, 2013). Kanvas Model Bisnis, adalah alat manajemen dan kewirausahaan strategis (Murray & Scuotto, 2015). Dengan model ini memungkinkan untuk menggambarkan, merancang, menantang, menciptakan, dan merancang model bisnis.

Penelitian yang dilakukan oleh Ladd (Ladd, 2018), menggunakan elemen segmen pelanggan, proposisi nilai, aktivitas utama, atau kemitraan utama berkinerja jauh lebih baik dalam kompetisi. Namun dari semua sembilan elemen di Kanvas, hanya segmentasi pelanggan yang menunjukkan korelasi bivariat linear yang signifikan antara jumlah hipotesis dan kinerja yang divalidasi. Analisis elemen yang terdiri dari segmentasi pelanggan, proposisi nilai dan saluran dilakukan dua kali lebih baik daripada analisis yang tidak menggunakan elemen-elemen ini.

Planellas mengatakan bahwa, Kanvas Model Bisnis, adalah alat manajemen dan kewirausahaan strategis yang memungkinkan untuk menggambarkan, merancang, menantang, menciptakan, dan memicu model bisnis (Planellas & Muni, 2019).

Penerapan bisnis model canvas membantu entrepreneurs untuk mengadopsi pendekatan dinamis untuk pengembangan model bisnis yang akan mencerminkan realitas lingkungan bisnis mereka yang kompetitif (Borseman et al., 2016).

Penelitian Keane (Keane et al., 2018) membandingkan antara pengusaha dan manajer mewakili sembilan elemen bisnis model kanvas (Osterwalder, 2010). Self efficacy menunjukkan bahwa representasi mental BMC mungkin dua dimensi dan berbeda antara pengusaha dan manajer. Penelitian ini memperluas jangkauan BMC ke tingkat individu dan juga memperluas penelitian sebelumnya tentang perbedaan self efficacy antara pengusaha dan manajer.

Business model canvas sudah mulai diterapkan Indonesia sebagai suatu pendekatan untuk melihat peluang pengembangan usaha. Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui gambaran model bisnis dan menghasilkan desain transformasi model bisnis dengan menggunakan pendekatan bisnis model canvas.

2. Kajian Pustaka

2.1 *Business Model Canvas*

UMKM membutuhkan alat yang baik untuk mengatasi situasi agar mampu berkembang. Banyak UMKM yang mampu berkembang namun banyak juga yang gagal setelah beberapa tahun memulai usaha. Kanvas Model Bisnis Osterwalders mencoba memetakan apakah pola menuju keberhasilan dengan memperhatikan kegiatan UMKM saat ini. (Frick & Ali, 2013).

Model bisnis canvas merupakan konsep yang diperkenalkan oleh Osterwalder dan Pigneur pada tahun 2009 dimana sebuah model bisnis yang dibangun terdiri atas sembilan komponen. Osterwalder, Pigneur, dan Smith (Osterwalder, 2010) mengatakan bahwa model bisnis canvas merupakan model bisnis yang digunakan untuk menjelaskan, menggambarkan, menilai dan merancang model bisnis.

Berdasarkan penjelasan Osterwalder, Pigneur, dan Smith (2010) bahwa canvas business model terdiri atas empat dasar blok dalam bisnis, yaitu penawaran, konsumen, infrastruktur, dan keuangan. Blok tersebut meliputi sembilan komponen. Penawaran meliputi manfaat yang ditawarkan (*value proposition*). Konsumen meliputi bina pelanggan (*customer relationship*), saluran (*channels*), segmen konsumen (*customer segments*). Infrastruktur terdiri dari kemitraan (*key partners*), kegiatan utama (*key activities*), dan sumber daya (*key resources*). Sedangkan keuangan terdiri atas biaya-biaya (*cost structure*) dan aliran pendapatan (*revenue streams*). Sembilan komponen dalam *canvas business model* tersebut adalah sebagai berikut:

1. *Customer Segments* (CS)

Customer Segments menunjukkan sekelompok orang atau organisasi yang ingin dilayani perusahaan. Pelanggan adalah inti dari semua *Business Model*. Perusahaan dapat mengelompokkan pelanggan ke dalam segmen yang berbeda berdasarkan kebutuhan, *behaviour* atau atribut yang lain.

2. *Value Propositions* (VP)

Value Proposition mendeskripsikan sejumlah produk atau layanan yang memberikan nilai (*value*) untuk segmen pelanggan yang spesifik. *Value Proposition* inilah yang dapat menjadi alasan mengapa customer berpindah dari satu perusahaan ke perusahaan yang lain. Pada blok ini mendeskripsikan keunggulan produk, yaitu hal-hal yang ditawarkan perusahaan bagi pelanggannya yang merupakan keunggulan produk sehingga berbeda dari produk lain. *Value Proposition* memecahkan permasalahan pelanggan atau memenuhi kebutuhannya.

3. *Channels* (CH)

Channels mendeskripsikan saluran bagaimana perusahaan dapat menyampaikan Value Proposition kepada segmen pelanggan mereka. Komunikasi, distribusi dan penjualan merupakan penghubung antara perusahaan dan pelanggan.

Channels dapat dibedakan menjadi dua tipe, yaitu langsung (tenaga penjual/sales, *website*, toko pribadi) dan tidak langsung (*partner stores, wholesaler*).

4. *Customer Relationship* (CR)

Customer Relationship mendeskripsikan jenis relasi yang dibangun perusahaan dengan pelanggan. Perusahaan harus menentukan jenis relasi dengan pelanggan, apakah personal atau *automated*.

5. *Revenue Streams*

Revenue Streams merepresentasikan pendapatan yang diperoleh dari tiap *Customer Segment*. Nilai keuntungan diperoleh dari biaya dikurangi dari pendapatan. Agar pendapat meningkat perusahaan perlu mengetahui *value* apa yang membuat *Customer Segment* mau membayar.

6. Key Resources

Key Resources mendeskripsikan aset atau sumber daya yang sangat penting (aset kunci) yang diperlukan agar sebuah *Business Model* berjalan. Sumber daya ini memungkinkan perusahaan untuk membuat dan menawarkan *Value Proposition*, menggapai pasar, menjaga hubungan dengan *Customer Segments* dan mendapatkan *revenue*. *Key Resources* dapat berbentuk fisik, finansial, intelektual atau manusia. *Key Resources* dapat dimiliki atau disewa oleh perusahaan atau didapatkan dari *partner*.

7. Key Activities

Key Activities mendeskripsikan semua aktivitas yang harus dilakukan perusahaan agar *Business Model*-nya berjalan. *Key Activities* dapat dikategorikan atas *Production*, *Problem Solving* dan *Platform/Network*.

8. Key Partnerships

Key Partnership mendeskripsikan jaringan *supplier* atau *partner* yang membuat sebuah *Business Model* berjalan. Perusahaan membentuk relasi dengan *partner* untuk banyak alasan sehingga *partnership* menjadi hal yang sangat penting bagi banyak *Business Model*. Perusahaan membentuk aliansi untuk mengoptimalkan *Business Model*-nya, mengurangi resiko atau mendapatkan sumber daya tertentu.

9. Cost Structure

Cost Structure mendeskripsikan semua biaya yang timbul pada saat menjalankan sebuah *Business Model*. Biaya akan muncul ketika perusahaan membuat dan menyampaikan *value*, memelihara *Customer Relationship* dan lain-lain. Biaya-biaya tersebut akan dapat diidentifikasi setelah mendefinisikan *Key Resources*, *Key Activities* dan *Key Partnership*.

Secara garis besar, perusahaan dapat memutuskan apakah akan mengutamakan penekanan biaya (*cost-driven*) atau mengutamakan keunggulan produk (*value-driven*). *Cost Structure* terdiri atas beberapa karakteristik, seperti *fixed cost*, *variable cost*, *economies of scale* dan *economies of scope*.

2.2 Peneliti Sebelumnya

Banyak penelitian yang telah dilakukan dengan menerapkan *Bisnis Model Kanvas* ini, diantaranya adalah Carter (Carter & Carter, 2020) menggunakan *Creative Business Model Canvas* (CBMC), reinterpretasi Osterwalder dan Pigneur's CBMC (2010), untuk kepentingan perencanaan bisnis seniman visual. Penelitian ini menemukan bahwa nilai simbolis dari praktik seorang seniman sulit ditangkap menggunakan Osterwalder dan Pigneur's CBMC (2010). Proposisi nilai artis terdiri dari artefak, layanan artistik, dan identitas artis. CBMC kreatif, sebagai CBMC yang dimodifikasi, menangkap aspek identitas artistik seperti prestasi profesional, kehidupan pribadi, dan keaslian artis. Orisinalitas / nilai.

Menurut O'Neill (O'Neill, 2015) *Model Bisnis Kanvas* dapat digunakan sebagai platform untuk instruksi literasi informasi bisnis. Hasil penelitian yaitu mahasiswa kewirausahaan dapat membedakan berbagai tujuan ke dalam perencanaan bisnis mereka. *Business Model Canvas* (BMC) menyediakan kerangka kerja umum bagi mahasiswa kewirausahaan untuk memahami berbagai tujuan dari banyak sumber informasi yang tersedia dan melakukan proses iteratif pembuatan dan pengujian asumsi terhadap penelitian.

Di Indonesia penerapan *Bisnis Model Kanvas* juga telah dilakukan oleh Marfuah (Marfuah et al., 2019) membuat desain model bisnis baru sebagai bentuk strategi pengembangan bisnis di *Kedai Mie Ayam* dengan pendekatan *Business Model Canvas*. Hasil penelitian telah menemukan bahwa elemen terkuat di toko ini adalah proposisi nilai dan kemitraan utama, sedangkan untuk elemen terlemah adalah segmen dan saluran pelanggan. *Kedai Mie Ayam PakDhe* harus membaca lebih lanjut tentang pergerakan pasar dan penempatan produk serta dapat memaksimalkan penggunaan media informasi,

internet dan media sosial, menambah nilai pada produk, menciptakan hubungan pelanggan yang berkelanjutan, kegiatan utama yang melibatkan teknologi, dan inovasi produk dengan tetap mempertahankan harga yang terjangkau.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan di salah satu unit usaha yang memproduksi dan menjual keripik pisang yaitu UMKM. Arabar Shop yang berlokasi di jalan Pagaralam, kecamatan Kedaton, kota Bandar Lampung. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif, yakni menjelaskan dan menggambarkan secara mendalam tentang situasi atau proses pada objek yang diteliti yaitu UMKM Arabar Shop (Sugiyono, 2018). Informan kunci dalam penelitian ini adalah pemilik UMKM dan karyawan UMKM sebanyak 2 orang..

Analisis data bersifat induktif kualitatif dan metode ini bertujuan untuk menganalisis informasi faktual yang yang diperoleh secara detail mengenai gejala yang ada pada UMKM, mengidentifikasi masalah - masalah yang terjadi dan kegiatan-kegiatan yang sedang berlangsung (Zimmerer & Scarborough, 2008). Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam kepada informan penelitian sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai penerapan business model canvas pada UMKM Arabar Shop.

Setelah mendapatkan deskripsi lengkap mengenai UMKM Arabar Shop, selanjutnya dilakukan analisis model bisnis dengan pendekatan *business model canvas*. Osterwalder dan Pigneur (Osterwalder, 2010) mengemukakan bahwa bisnis model canvas merupakan model bisnis yang menjelaskan alasan bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai. Model bisnis dijelaskan melalui sembilan blok bangunan dasar yang menunjukkan logika bagaimana perusahaan bermaksud menghasilkan uang. Sembilan blok yang menggambarkan empat bidang utama bisnis yaitu, pelanggan, penawaran, infrastruktur, dan kelayakan keuangan. Model bisnis seperti cetak biru untuk strategi yang akan diterapkan melalui struktur organisasi, proses, dan sistem.

Desain transformasi model bisnis dirumuskan dengan pendekatan bisnis model canvas. Osterwalder dan Pigneur bahwa *business model canvas* tidak hanya dapat digunakan untuk memotret model bisnis UMKM saat ini, namun juga dapat digunakan sebagai alat untuk memberikan usulan rancangan model bisnis yang baru (Sholihah & Iqbal, 2018). Untuk merumuskan desain transformasi model bisnis, digunakan peta empati konsumen (*customer empathy map*). Menurut Osterwalder dan Pigneur, peta empati konsumen dibuat untuk menghasilkan model bisnis yang lebih kuat, karena profil pelanggan memandu perancangan proposisi yang lebih baik, cara pendekatan kepada pelanggan yang lebih nyaman, dan berhubungan dengan pelanggan yang sesuai akhirnya akan memberikan pengertian yang lebih mendalam mengenai bagaimana pelanggan mendapatkan kepuasan terhadap nilai produk/jasa jika dibandingkan dengan harga yang ditawarkan. Pada tahapan ini diskusi dilakukan antara peneliti dengan beberapa konsumen yang pernah membeli produk UMKM Arabar Shop. Diskusi difokuskan dan diarahkan pada apa yang dilihat, didengar, dipikirkan dan dirasakan, dikorbankan serta apa yang diperoleh sebagai konsumen. (Osterwalder, 2010)

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Gambaran Umum UMKM

Arabar Shop merupakan salah satu UMKM yang bergerak di bidang pemasaran produk keripik pisang. UMKM ini berlokasi di Jalan Pagar Alam No. 17 Kedaton, kecamatan Kedaton, kota Bandar Lampung, Provinsi Lampung. Arabar Shop telah berdiri sejak tahun 2015.

Sumberdaya lahan dan bangunan yang digunakan oleh UMKM. ARABAR SHOP. Letak lokasi usaha yang berada di pinggir jalan memberikan keuntungan bagi UMKM ini, terutama memberikan kemudahan kepada konsumen untuk mengakses lokasi usaha (David, 2011). UMKM Arabar Shop dalam melaksanakan aktifitas sehari-harinya dibantu oleh karyawan 4 orang. Jam kerja tenaga kerja

dimulai dari pukul 10.00 WIB hingga pukul 22.00 WIB dengan sistem shift kerja pagi dan sore. Perekrutan karyawan dilakukan dengan cara sederhana, calon karyawan cukup mengirimkan data diri pada UMKM serta mengikuti tes wawancara langsung dengan pemilik.

Bahan baku utama keripik pisang adalah pisang kepok. Tanaman pisang ini merupakan hasil perkebunan yang menjadi produk unggulan hasil pertanian di daerah Lampung. Untuk mengolah bahan baku pisang menjadi keripik, UMKM bekerjasama dengan dua UMKM sebagai mitra produksi Keripik pisang. Pada label kemasan selain mencantumkan merek dagang, dicantumkan pula berat bersih produk, komposisi bahan, label halal MUI, izin P-IRT dan BPOM, nama UMKM serta masa kadaluarsa. Kemasan dengan warna dan desain yang menarik menjadi daya tarik tersendiri bagi konsumen untuk membeli (Chittithaworn et al., 2011).

Harga produk keripik pisang ditawarkan sebesar Rp 15.000,- per bungkus. Penetapan harga didasarkan atas perhitungan pokok penjualan dan keuntungan diharapkan. UMKM Arabar Shop memberikan potongan harga kepada para konsumen yang berminat menjadi *reseller* dengan pengambilan minimal 5 kg (20 bungkus) dengan harga sebesar Rp 12.500,- per bungkus.

Distribusi produk keripik pisang dilakukan melalui dua pola saluran, yaitu saluran pertama dari produsen langsung kepada konsumen akhir dan saluran ke dua dari produsen melalui *reseller* yang akan diteruskan ke konsumen akhir. Dari dua jenis saluran distribusi ini, saluran pertama ini yang memberikan peluang yang lebih besar dalam memberikan keuntungan bagi UMKM, karena rantai pemasaran yang lebih pendek dan *reseller* yang masih sedikit jumlahnya (Martiman, 2014).

Promosi produk yang digunakan oleh UMKM Arabar Shop melalui media sosial hanya menggunakan website. Promosi sebagian besar dilakukan melalui media *word of mouth* (cerita dari orang ke orang) yang dilakukan oleh para konsumen (Hermanto et al., 2016).

4.2 Model Bisnis UMKM

a. Customer Segments

UMKM menawarkan produk keripik pisang organik dengan melayani pelanggan dengan karakteristik sebagai berikut: 1) secara geografis berasal dari Kota Bandar Lampung dan luar Kota Bandar Lampung, 2) konsumen yang menyukai camilan keripik dan produk untuk oleh-oleh khas daerah, 3) usia anak-anak hingga dewasa, 4) tingkat pendapatan mulai dari kelas menengah ke atas.

b. Value Propositions

Value propositions (nilai tambah yang diberikan kepada pelanggan) yang diberikan kepada konsumen dari UMKM. Nilai yang ditawarkan dari segi produk dengan mengusung konsep *makanan ringan khas daerah* yang berasal dari pisang. Elemen *performance* adalah peningkatan kinerja produk/jasa yang ditawarkan perusahaan (Kotler & Armstrong, 2018). Cara UMKM Arabar Shop meningkatkan kualitas produk yaitu dengan memilih bahan baku terbaik. Kualitas bahan baku sangat dijaga, sehingga konsumen tidak ragu untuk membeli produk ini sebagai oleh-oleh dan untuk dikonsumsi sehari-hari. UMKM Arabar Shop memiliki perlengkapan display yang diletakkan di toko sehingga pelanggan dapat bebas memilih produk sesuai dengan yang diinginkan.

c. Channels

Channels adalah cara yang digunakan perusahaan untuk menyampaikan produknya kepada pelanggan. Terdapat dua tipe *channels* yang digunakan UMKM. Arabar Shop, yakni penjualan langsung ke konsumen dan melalui *reseller*. Penjualan secara langsung kepada pelanggan (*direct selling*) dilakukan di lokasi tempat penjualan, sehingga pelanggan bisa langsung datang dan mendapatkan produk yang diinginkan. Penjualan secara tidak langsung dapat juga dilakukan dengan memanfaatkan fasilitas *delivery order*. Penjualan melalui *reseller* dilakukan melalui kerjasama dengan beberapa UMKM mitra.

d. *Customer Relationships*

Customer relationships menggambarkan jenis hubungan yang dibangun oleh UMKM Arabar Shop dengan pelanggan. *Personal assistance* adalah hubungan yang menggambarkan interaksi antara pelanggan dan karyawan perusahaan yang melayani pelanggan. Pelanggan yang ingin membeli langsung di UMKM Arabar Shop ada karyawan khusus yang melayani. Tetapi pelanggan dapat juga memilih sendiri produk yang diinginkan. Upaya UMKM dalam menjalin hubungan baik pelanggan dengan menggunakan pelayanan secara personal. Pelanggan yang akan membeli atau memesan produk keripik pisang dilayani langsung, baik pembelian secara langsung ditempat maupun melalui proses pemesanan. Pelanggan yang bermaksud untuk menjadi *reseller* juga akan dilayani. Pelanggan yang membeli produk keripik pisang dalam yang jumlah banyak akan dilayani, dengan melakukan pemesanan terlebih dahulu untuk menjamin ketersediaan barang di UMKM.

e. *Revenue Streams*

Menueurt Hong dan Fauvel (JK Li & Tan, 2004) *Revenue streams* menggambarkan uang yang dihasilkan UMKM dari masing-masing segmen pelanggan. Sumber penerimaan UMKM berasal dari penjualan produk keripik pisang. Aliran pendapatan ini merupakan pendapatan transaksi (*transaction revenues*), yaitu pendapatan yang dihasilkan dari pelanggan dengan satu kali pembayaran (David, 2011). Total penerimaan rata-rata dari hasil penjualan produk keripik pisang yang diperoleh UMKM Arabar Shop adalah sebesar Rp 22.500.000,- per bulan. Dari penerimaan tersebut, UMKM ini mampu menghasilkan labayang cukup menguntungkan.

f. *Key Resources*

Key resources menggambarkan aset-aset terpenting yang diperlukan UMKM. *Key resources* yang digunakan pada UD. ARABAR SHOP terdiri dari sumberdaya fisik berupa tempat produksi (lahan dan bangunan), peralatan administrasi/kantor. Sumberdaya manusia dalam hal ini tenaga kerja yang terlibat sebanyak 4 orang, yang terdiri dari 1 orang *Founder*, 1 orang manajer dan 2 orang staf karyawan. Sumberdaya finansial yang digunakan untuk menjalankan aktifitas UMKM dalam bentuk harta lancar (kas, persediaan dan piutang).

g. *Key Activities*

Key activities adalah kegiatan-kegiatan utama yang dilakukan oleh organisasi atau UMKM agar dapat memberikan nilai tambah dengan baik. Kegiatan utama yang dilaksanakan oleh UMKM Arabar Shop, yaitu aktivitas produksi dan penjualan keripik pisang. Aktivitas produksi yaitu bahan baku kripik pisang ditambahkan bahan perisa untuk memberikan rasa yang berbeda pada keripik pisang yang akan dijual. Setelah itu dilakukan pengemasan produk hingga produk siap dijual.

Proses pembelian dan pembayaran dapat dilakukan secara langsung, yaitu pelanggan datang langsung ke toko memilih produk dan langsung membayar secara tunai. Namun dapat juga pelanggan memesan produk melalui wa, pembayaran dilakukan melalui tranfer ke rekening dan produk diantarkan ke pelanggan.

h. *Key Partnerships*

Key partnerships menggambarkan jaringan kerjasama perusahaan dengan mitra, sehingga bisnis dapat berjalan dengan baik. UMKM menciptakan suatu kerjasama dengan mitra untuk mengoptimalkan model bisnis dalam hal mengurangi resiko serta untuk menjamin bahwa UMKM memperoleh sumberdaya yang dibutuhkan. UMKM Arabar Shop membentuk kemitraan dengan berbagai pihak dalam menjalankan kegiatan bisnisnya, sehingga kegiatan bisnis dapat berjalan efektif dan efisien (Madanchian & Taherdoost, 2017). Jenis kemitraan yang dibentuk adalah hubungan pembeli-pemasok. Bahan baku yang dijual pemasok ke UMKM Arabar Shop memiliki kualitas yang baik sehingga produk yang dihasilkan juga baik. Dalam pengadaan bahan keripik pisang, perusahaan bekerjasama dengan mitra yang berasal dari daerah Kalianda, Tanjung Bintang dan Lampung selatan. Untuk meningkatkan penjualan produk, UMKM Aabar Shop mengadakan kerjasama dengan beberapa UMKM yang menjadi *reseller* produk.

i. Cost Structure

Cost structure menggambarkan biaya yang dikeluarkan secara keseluruhan untuk mengoperasikan model bisnis. Terdapat dua macam penggolongan biaya yang digunakan oleh UMKM Arabar Shop, yaitu biaya tetap (*Fixed cost*) dan biaya variabel (*variable cost*). Biaya tetap merupakan biaya yang dikeluarkan oleh UMKM tanpa adanya pengaruh dari besar kecilnya jumlah keripik pisang yang diproduksi. Jenis biaya ini meliputi sewa bangunan, gaji karyawan, penyusutan alat, listrik dan lain-lain. Biaya variabel (*Variabel cost*) merupakan biaya yang dikeluarkan untuk memenuhi kebutuhan produksi yang dipengaruhi oleh besarnya jumlah produksi yang terdiri dari pembelian bahan baku dan bahan penolong, biaya pulsa telekomunikasi, transportasi, serta pembelian bahan bakar.

4.3 Desain Transformasi Model Bisnis UMKM

Alternatif *Business Model Canvas* berfokus pada penawaran *Value* yang diberikan UMKM kepada pelanggan untuk meningkatkan hubungan baik dengan pelanggan. *Value* sangat penting bagi pelanggan agar hubungan UMKM dengan pelanggan dapat tercapai dan meningkat. Berdasarkan hasil analisis model bisnis dari UMKM Arabar Shop dengan menggunakan *Business Model Canvas* dan analisis dengan menggunakan *customer empathy map*, maka strategi yang dapat dilakukan dengan desain transformasi model pada sembilan blok diuraikan, sebagai berikut:

a) *Customer Segments* : segmentasi pelanggan pada UD. ARABAR SHOP adalah anak-anak hingga orang dewasa yang berada di dalam dan luar Kota Bandarlampung, para wisatawan baik dalam wilayah kota maupun dari luar kota dan *reseller* yang membantu penjualan produk keripik pisang. Pada blok ini, tidak ada perubahan, UMKM tetap fokus pada segmen pelanggan yang telah ada.

b) *Value Propositions* : Proposisi nilai yang ada pada UMKM yaitu kualitas bahan yang baik, layanan *delivery order*, dan produk keripik pisang mudah diperoleh. Proposisi nilai yang telah ada UMKM Arabar Shop tetap dipertahankan serta perlu diambahkan dengan menambahkan layanan kostumisasi produk. Hal ini diperlukan agar UMKM dapat mengetahui keinginan dan kebutuhan pelanggan.

c) *Channel* : Cara yang digunakan UMKM untuk menjangkau pelanggan yaitu penjualan langsung kepada konsumen dan penjualan melalui *reseller*. Pada blok ini ditambahkan tawaran untuk menggunakan *website* dan media sosial sebagai layanan dan kemudahan pelanggan untuk memesan serta mendapatkan informasi lengkap tentang produk keripik pisang.

d) *Customer Relationships* : Hubungan pelanggan yang terjalin antara UMKM dan konsumen yaitu melalui layanan *personal assistance*. Pada blok ini ditambahkan pemanfaatan media sosial yang lebih maksimal agar lebih dekat dengan pelanggan. Melalui media ini, pelanggan dapat berhubungan langsung dengan perusahaan untuk melakukan pemesanan, mendapatkan informasi mengenai profil usaha dan seputar tentang keripik pisang serta komplain atas produk UMKM.

e) *Revenue Streams* : Aliran pendapatan yang diperoleh perusahaan saat ini berasal dari penjualan produk keripik pisang. Pada blok ini, dapat juga ditambahkan inovasi produk baru agar dapat menjadi sumber penerimaan baru selain dari penjualan keripik pisang. UMKM bisa berinovasi dengan menghasilkan produk baru dengan bahan baku pisang, misalnya cake pisang.

f) *Key Resources* : Sumberdaya yang dimiliki perusahaan adalah sumberdaya fisik, sumberdaya manusia, sumberdaya intelektual dan sumberdaya finansial. Sumberdaya fisik yang dimiliki UMKM Arabar Shop yaitu tanah dan gedung, motor sebagai pengantaran produk, display untuk memajang produk, peralatan pengemasan, kipas angin, *air conditioner* dan mesin kasir.

Pada blok ini sumberdaya yang ada tetap dipertahankan, namun memenuhi kebutuhan pelayanan kepada pelanggan perlu adanya penambahan jumlah sumberdaya. Penambahan dan pembaruan sumberdaya yang diperlukan meliputi perekrutan dan peningkatan kualitas tenaga kerja terutama untuk memberikan layanan kustomisasi produk.

g) *Key Activities* : Aktivitas utama perusahaan yaitu pemasaran produk keripik pisang. Tetapi perlu ada upaya untuk melakukan aktivitas sosial yang bermanfaat bagi masyarakat dan lingkungan sekitar UMKM.

h) *Key Partnership* : Mitra UMKM saat ini bekerjasama dengan pemasok keripik pisang dan *reseller* keripik pisang. Pada blok ini perlu ditambahkan mitra yang dapat menjalin kerjasama dengan UMKM. UMKM Arabar Shop perlu menjalin kerjasama dengan jasa pengiriman agar mempermudah UMKM dalam melakukan pengiriman apabila ada pesanan ke luar kota. Selain itu, UMKM perlu menjalin kerjasama dengan berbagai mitra baik yang berasal dari Kota Bandar Lampung, maupun yang berasal dari luar Kota Bandar Lampung dalam bentuk *frenchise*, agar UMKM dapat lebih memperluas pemasaran dan jumlah penjualan produk.

i) *Cost Structures* : Struktur biaya yang dikeluarkan UMKM Arabar Shop terdiri dari biaya tetap dan biaya variabel. Diperlukan adanya penambahan kegiatan berupa layanan kustomisasi, untuk itu pada blok ini perlu tambahan biaya yang harus dikeluarkan perusahaan, yaitu biaya layanan kustomisasi produk.

Secara ringkas mengenai perbandingan model bisnis saat ini dan desain transformasi *Business Model Canvas* pada UMKM Arabar Shop berdasarkan sembilan blok diuraikan sebagaimana yang tertera pada Tabel 1.

Tabel 1. Desain Transformasi *Business Model Canvas* pada UMKM Arabar Shop

No.	Elemen	Model Bisnis Saat ini	Desain Transformasi Model
1	<i>Customer Segments</i>	- pelanggan dari anak-anak sampai orang dewasa - Pembeli oleh-oleh khas daerah - Reseller	Segmen pelanggan yang ada dipertahankan
2	<i>Value proposition</i>	- Kualitas Bahan - Delivery Order - makanan ringan khas daerah - Mudah ditemukan	<i>Value</i> yang ada dipertahankan, dengan penambahan : - Layanan kustomisasi produk
3	<i>Channels</i>	- Penjualan langsung - Reseller	<i>Channel</i> yang telah ada dipertahankan dengan penambahan: - Website & media sosial
4	<i>Customer relationships</i>	- Layanan Personal	Mempertahankan <i>Customer relationships</i> yang ada dengan penambahan : - Website & media sosial
5	<i>Revenue Streams</i>	- Penjualan keripik pisang	Sumber penerimaan ditingkatkan dengan menciptakan variasi produk baru: - penjualan olahan pisang lainnya

6	<i>Key Partnerships</i>	- UMKM Pemasok - Reseller	Mempertahankan Mitra yang telah ada dan menambah mitra baru yaitu: - frenchise - Jasa Pengiriman
7	<i>Key Activities</i>	- Aktivitas produksi - Aktivitas penjualan	Pertahankan dan ditingkatkan <i>Key activities</i>
8	<i>Key resources</i>	- Sumberdaya Fisik - Sumberdaya Manusia - Sumberdaya Intektual - Sumberdaya Finansial	Pertahan kan dan tingkatkan <i>Key resources</i> yang telah ada
9	<i>Cost Structure</i>	- Biaya tetap - Biaya Variabel	Perlu tambahan biaya - Biaya Kustomisasi

Sumber: Hasil Penelitian 2020

5. Simpulan

Customer segments UMKM Arabar Shop terdiri dari kalangan anak-anak hingga orang dewasa, yang menyukai makanan ringan, dan *reseller* dengan menawarkan *value propositions* yang meliputi kualitas bahan, layanan *delivery order*, makanan ringan khas daerah, dan produk mudah ditemukan. Untuk menyampaikan *value* yang ditawarkan, UMKM Arabar Shop menggunakan *channels* penjualan langsung dan *reseller*, serta menggunakan *customer relationship* berupa layanan personal bagi pelanggan. Agar dapat menghasilkan *value* tersebut, dilakukan beberapa *Key activities* yang meliputi kegiatan produksi dan penjualan dengan memanfaatkan *Key resource* yang meliputi sumberdaya manusia, fisik, intelektual dan finansial. Kebutuhan sumberdaya UMKM yang perlu disiapkan agar kegiatan UMKM dapat berjalan dan menghasilkan *value* yang diharapkan. *Key partnership* yang dimiliki UMKM adalah UMKM mitra pemasok dan reseller. UMKM Arabar Shop menghasilkan *Revenue streams* dari penjualan produk keripik pisang sebagai produk utama dengan *cost structures* yang terdiri dari biaya tetap dan biaya variabel.

Desain tranformasi model bisnis UMKM Arabar Shop sebagai strategi pengembangan UMKM perlu dilakukan dengan tetap mempertahankan *customer segments* dan *key resources* yang ada saat ini. Hal yang perlu ditambahkan pada *value propositions* adalah layanan tambahan pada pelanggan, penggunaan *website* dan media sosial *customer relationship*, menghasilkan *revenue streams* dari penjualan produk baru berbahan dasar pisang. Penambahan mitra yang terdiri dari *frenchise* dan jasa pengiriman pada *key partnership*.

Keterbatasan penelitian ini adalah, bahwa model bisnis ini merupakan gambaran secara detail aktivitas bisnis perusahaan. Kemudian menjadi kerangka strategi yang berhubungan internal dan eksternal perusahaan. Untuk itu perlu diperhatikan bahwa perubahan eksternal perusahaan menuntut penyesuaian pada pengembangan desain bisnis yang dibentuk.

6. Daftar Pustaka

- Borseman, M., Tanev, S., Weiss, M., & Rasmussen, E. S. (2016). Lost in the canvases: Managing uncertainty in lean global startups. *ISPIM Innovation Forum. The International Society for Professional Innovation Management*.
- Carter, M., & Carter, C. (2020). The Creative Business Model Canvas. *Social Enterprise Journal*, 16(2). <https://doi.org/10.1108/SEJ-03-2019-0018>
- Chittithaworn, C., Islam, A., Keawchana, T., & Yusuf, D. H. M. (2011). Factors affecting business success of small & medium enterprises (SMEs) in Thailand. *Asian Social Science*. <https://doi.org/10.5539/ass.v7n5p180>
- David, F. R. (2011). *Strategic Management : Concepts and Cases* (S. Yagan (Ed.)). Prentice Hall.

- Frick, J., & Ali, M. M. (2013). Business model canvas as tool for SME. *IFIP Advances in Information and Communication Technology*. https://doi.org/10.1007/978-3-642-41263-9_18
- Hermanto, A., Tayibnapi, A. Z., & Setyaningrum, I. (2016). STRATEGI PENGEMBANGAN UKM BERBASIS INOVASI DI PROVINSI JAWA TIMUR: PERIODE 2010-2014. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 20(2). <https://doi.org/10.24123/jeb.v20i2.1599>
- Indriastuti, I., Affandi, M., & Indriani, Y. (2015). Strategi Pemasaran Berdasarkan Perilaku Pembelian Keripik Pisang Di Kota Metro. *Jurnal Ilmu-Ilmu Agribisnis*. <https://doi.org/10.23960/jiia.v3i2>.
- JK Li, H. H., & Tan, K. H. (2004). SMEs business growth model: a medium to big effort. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 1(3), 195–207. <https://doi.org/10.1504/ijmed.2004.004520>
- Keane, S. F., Cormican, K. T., & Sheahan, J. N. (2018). Comparing how entrepreneurs and managers represent the elements of the business model canvas. *Journal of Business Venturing Insights*, 9. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2018.02.004>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). Kotler & Armstrong, Principles of Marketing | Pearson. In *Pearson*.
- Ladd, T. (2018). Does the business model canvas drive venture success? *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.1108/JRME-11-2016-0046>
- Madanchian, M., & Taherdoost, H. (2017). Role of Leadership in Small and Medium Enterprises (SMEs). *International Journal of Economics and Management Systems*, 2.
- Marfuah, U., Nopianti, R., & Ambaria. (2019). Business development strategy with business model canvas approach at Pakdhe Mie chicken shop-Cimanggis, Depok. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 8(2).
- Martiman. (2014). Strategi Pemasaran Barang dan Jasa Perusahaan Melalui Media Iklan. *Jurnal Ilmiah Widya*.
- Murray, A., & Scuotto, V. (2015). The Business Model Canvas. *Symphonya. Emerging Issues in Management*. <https://doi.org/10.4468/2015.3.13murray.scuotto>
- O'Neill, T. W. (2015). The business model canvas as a platform for business information literacy instruction. *Reference Services Review*. <https://doi.org/10.1108/RSR-02-2015-0013>
- Osterwalder, P. & al. (2010). Business Model Canvas: nine business model building blocks. *Strategizer*.
- Planellas, M., & Muni, A. (2019). Business Model Canvas. In *Strategic Decisions*. <https://doi.org/10.1017/9781108665797.026>
- Rukka, R. M. (2011). Buku Ajar Kewirausahaan. In *Lembaga Kajian dan Pengembangan Pendidikan (LKPP) Universitas Hasanuddin*.
- Sholihah, N. A., & Iqbal, M. (2018). ANALISIS PERANCANGAN MODEL BISNIS DENGAN PENDEKATAN BUSINESS MODEL CANVAS (Studi pada Usaha Kecil Menengah UD. Duta Merpati). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 61(4).
- Sugiyono, D. (2018). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R & D / Sugiyono. In *Bandung: Alfabeta*.
- Zimmerer, T. W., & Scarborough, N. M. (2008). Kewirausahaan dan Manajemen Usaha Kecil. In *Salemba Empat*.

Acknowledgement

Thanks to the Technocrat University of Indonesia for funding this research, which comes from the Research Fund for 2020.

Copyright Disclaimer

Copyright for this article is retained by the author(s), with first publication rights granted to the journal.