

ANALISIS STRATEGI *BISNIS MODEL CANVAS* DAN *CORPORATE LIFECYCLES* PADA UMKM “Rahabakti”, Kabupaten Lamongan

Moh Ilham Refachlis

Fakultas Psikologi, Universitas Airlangga
moh.ilham.refachlis-2020@psikologi.unair.ac.id

ABSTRACT

UMKM has an important role in economic growth, but amid the COVID-19 pandemic, business actors have experienced a decline or even gone out of business. Business strategy is a major factor in the success or failure of a business, the purpose of this study is to assess the success of UMKM "Rahabakti" in developing its business. This research uses a qualitative descriptive method with data collection through in-depth interviews with business owners, using Miles and Huberman data analysis techniques and using triangulation techniques as a measure of the validity of the data. The UMKM "Rahabakti" strategy can adjust the product classification according to the intended customer, to be able to maintain business during the pandemic. Based on the business model canvas concept, they can find customer segments according to product value, use media and exhibitions as a channel to sell products, and maintain customer relationships with direct sales, and minimum purchase bonuses as a form of increasing sales and partner stores. Theoretically, the life cycle of the UMKM "Rahabakti" company enters the go-go cycle where they have realized the ideas that have been calculated, so to enter the next stage, UMKM "Rahabakti" needs to enter stages so that they can continue to develop and be sustainable.

Keywords: Strategy, Business Model Canvas, Corporate Life Cycles.

✉ Corresponding author: moh.ilham.refachlis-2020@psikologi.unair.ac.id (Surabaya, Jawa Timur)
Email Address: Received 28 Juni 2022, Accepted 14 Juli, Published 31 Agustus 2022

PENDAHULUAN

UMKM di Indonesia memiliki peranan yang besar terhadap pertumbuhan ekonomi. Terlebih sektor UMKM olahan makanan menjadi jenis usaha terbesar dengan persentase 36.08% (BPS, 2022). Selain itu dilihat dari segi tenaga kerja berdasarkan data Kementerian Koperasi dan UKM RI menyatakan bahwa terdapat 97% bergabung dengan UMKM dan hanya tersisa yang terserap oleh perusahaan besar. Terlepas dari pertumbuhan ekonomi, pelaku UMKM masih banyak yang terjebak dalam bulatan aktivitasnya, sehingga kurang mampu untuk tumbuh dan berkembang menjadi lebih besar.

Menurut (Adawiyah, 2011) terdapat hambatan dalam perkembangan UMKM, diantaranya: pertama, finansial atau modal dari UMKM sendiri; kedua, manajerial dalam membangun bisnisnya; ketiga, kurangnya mitra atau kolaborasi dengan *stakeholder* terkait; empat, pencatatan akuntansi atau keuangan. Selanjutnya pada bagian penjualan Badan Pusat Statistik menyebutkan bahwa para pelaku UMKM mengalami kesulitan dalam melakukan

pemasaran, dikarenakan persentasi penjualannya sebesar 89.48% hanya di dalam kota (BPS, 2022). Berarti bahwa masih banyak pelaku UMKM yang melakukan bisnis hanya sekitar daerahnya saja dan belum masuk ke luar daerah. Pertama kali, pandemi *Covid-19*, masuk di Indonesia Tahun 2020 menjadikan seluruh pelaku usaha mengalami krisis. Bahkan menurut data Bank Indonesia Tahun 2021 menyebutkan bahwa sebanyak 87,5 % para pelaku UMKM terdampak pandemi, sedangkan sektor penjualan sebanyak 93,2% mengalami penurunan (Natalia, 2021).

Akibat adanya pandemi banyak pelaku bisnis yang mengalami kondisi krisis bahkan gulung tikar. Formula baru dibutuhkan untuk menghadapi kondisi darurat seperti ini. Menurut pandangan (Arifin dkk., 2021) menyatakan bahwa adanya pandemi *Covid-19* terdapat dampak negatif yang dialami oleh pelaku UMKM, yaitu: 75% terjadi penurunan pendapatan secara signifikan. Kemampuan bertahan dalam waktu tiga bulan sebesar 51%; 75% diantaranya adalah kurang mengerti akan



regulasi atau kebijakan dalam keadaan kritis. Hanya sebesar 13% pelaku usaha memiliki inovasi dalam penyelamatan di masa kritis. Demikian bahwa di masa pasca pandemi ini pelaku bisnis perlu memiliki strategi yang khusus dalam menghadapi krisis, sehingga mampu bertahan dan terus berkembang.

Perlu upaya yang signifikan dalam penyelesaian masalah ekonomi. Apalagi di masa pandemi Covid-19 Terlebih pada pertumbuhan UMKM yang sering disebut sebagai tulang punggung pertumbuhan ekonomi Indonesia dan membutuhkan kreativitas. Dalam perkembangan pelaku UMKM, khususnya diimplimentasikan untuk peningkatan kualitas produk beserta *value*. Inovasi harus terus diciptakan untuk mengejar semua ketertinggalan di tengah persaingan bisnis yang berubah sangat cepat.

Penelitian sebelumnya (Arifin dkk., 2021; Ermaya & Darna, 2019; Hartatik, 2017; Kuncoro & Saptaningtyas, 2021; Sitio, 2017) mengkaji tentang bisnis model canvas dengan analisis SWOT, baik sebelum pandemi maupun sesudahnya. Sementara, penelitian ini nantinya mengkaji tentang bisnis model canvas yang dihubungkan dengan teori *corporate life cycles* sebagai bentuk upaya dalam pengembangan bisnis. Menurut Baker dan Sinkula dalam (Wibowo, 2016) menyatakan bahwa sebuah inovasi merupakan indikator akan efektivitas dari strategi dalam menggapai visi atau tujuan organisasi di masa yang akan datang. Bersumber dari pernyataan tersebut, maka dapat dipahami bahwa untuk menghadapi perubahan zaman, persaingan bisnis, maupun kondisi yang krisis inovasi dibutuhkan indikator fundamental untuk dikembangkan dan melekat pada setiap organisasi maupun pelaku bisnis.

Salah satu indikator dalam keberhasilan suatu bisnis ialah strategi. Saat ini, banyak sekali alat atau bahkan *software* yang dapat membantu setiap pelaku bisnis untuk mengkaji suatu kondisi dan menerapkan strategi, seperti apa yang paling tepat untuk diterapkan. Strategi secara sederhana merupakan sebuah cara dalam memenangkan sebuah kompetisi, sedangkan dalam dunia bisnis strategi, yaitu: bagaimana caranya dapat *market* dan dapat mengalahkan kompetitor. Sebaliknya, kesalahan untuk menentukan strategi dapat mengakibatkan dampak yang buruk pada suatu bisnis dan

secara langsung akan mengganggu profit yang dimilikinya(Permana, 2013). Peneliti melihat adanya sebuah strategi atau pendekatan yang dilakukan dengan cukup baik oleh pelaku usaha bisnis UMKM keripik pisang “Rahabakti”, sehingga pada masa pandemi Covid-19 memiliki pertumbuhan penjualan cukup pesat dalam setiap bulan, sejak dimulainya usaha.



Sumber: Owner UMKM “Rahabakti”

Gambar 1. Pertumbuhan Penjualan 2021

Peneliti mengkaji strategi UMKM “Rahabakti” dalam mengembangkan bisnis keripik pisang, melalui pendekatan *business model canvas* dan *corporate lifecycles*. *Business Model Canvas* dipelopori oleh Osterwalder dalam bukunya *Business Model Generation*. Model bisnis ini memiliki sembilan elemen kunci yang perlu diperhatikan, yaitu: satu, segment pasar; dua, preposisi nilai; tiga, distribusi; empat, hubungan pelanggan; lima, pendapatan; enam, modal sumber daya; 7, aktivitas; enam Kemitraan, 9. Biaya Pengeluaran (Osterwalder & Pigneur, 2012). *Business Model Canvas* telah menjadi rumusan maupun menjadi rujukan strategi dalam pengembangan bisnis, hal ini telah dinyatakan oleh (Ermaya & Darna, 2019) bahwa konsep *Business Model Canvas* dapat menghasilkan formula strategi baru untuk menumbuhkan bisnis.

Adapun teori dari *Corporate Lifecycles* merupakan konsep siklus pertumbuhan suatu perusahaan yang dikemukakan oleh Ichak Adizes dalam bukunya *Managing Corporate Lifecycles*, disebutkan bahwa siklus pertumbuhan diantaranya: 1. *Courtship*, 2. *Infancy*, 3. *Go-go*, 4. *Adolescence*, 5. *Prime*, 6. *Stability*, 7. *Aristocracy*, 8. *Recrimination*, 9. *Bureaucracy*(Adizes, 2016). Konsep *Corporate Lifecycles* merupakan sebuah siklus, di mana suatu organisasi memiliki tahapan dalam perkembangannya berdasarkan kondisinya, perubahannya, maupun masalah (Raharja,

2010). Perkembangan organisasi menjelaskan bahwa setiap organisasi pasti memiliki perkembangan yang berbeda - beda dan terpengaruhi oleh berbagai hal, diantaranya adanya pihak eksternal, seperti regulator, kompetitor, dan isu politik, sedangkan dari internal seperti sumber daya manusia, mekanisme dan teknologi. Oleh karena itu, setiap adanya perkembangan perlu pemahaman dalam siklus tahapan organisasi, supaya dapat memberikan arahan dalam menyikapi persoalan - persoalan di masa yang akan datang. Tentu pelaku bisnis memerlukan tindakan proaktif dan preventif agar dapat menjalankan bisnis.

Berdasarkan uraian di atas, penulis mencoba menganalisis bagaimana langkah strategi dari UMKM “Rahabakti” yang telah mampu bertahan dan berkembang dimasa pandemi Covid-19, melalui sudut pandang teori *Business Model Canvas*. Konsep bisnis yang memiliki beberapa indikator kunci ini telah diulas oleh penelitian terdahulu (Ermaya & Darna, 2019; Hartatik, 2017; Kuncoro & Saptaningtyas, 2021; Permana, 2013; Sitio, 2017; Warnaningtyas, 2020). Mengacu dari beberapa penelitian sebelumnya, banyak peneliti menghubungkan dengan konsep analisis SWOT untuk menganalisis strategi, sedangkan dalam penelitian ini akan mengkaji teori *Corporate Lifecycles* dalam UMKM “Rahabakti” untuk menganalisis tahapan bisnis dan bagaimana langkah perkembangannya. Tujuan lain penelitian ini adalah sebagai upaya keikutsertaan penyelesaian masalah yang dihadapi oleh pelaku bisnis pasca pandemi serta mampu berdampak positif. Terlebih dalam menumbuhkan dan menjaga *sustainability*, setiap pelaku bisnis berbagai skala dari mikro sampai besar atau global.

TINJAUAN PUSTAKA

Business Model Canvas

Konsep bisnis adalah suatu usaha bisnis yang diaplikasikan dengan harapan untuk menggapai visi dan misi dari pelaku bisnis. Dengan kata lain, konsep bisnis merupakan usaha dalam menjalankan bisnis dengan strategi yang telah dirancang dan sedemikian rupa untuk diaplikasikan dan mampu berikan nilai (*value*) sehingga mampu menarik perhatian dari konsumen. *Business Model Canvas* (BMC) adalah suatu alat yang dapat membantu pelaku bisnis untuk menjelaskan bagaimana bisnis

yang akan atau sudah dijalankan memiliki tujuan yang jelas, nilai (*value*) dan dapat dilihat kekuatan serta kekuatan dari bisnis tersebut secara sistematis (Osterwalder & Pigneur, 2012). Menurut (Ermaya & Darna, 2019; Hartatik, 2017) menyebutkan bahwa BMC mampu digunakan sebagai langkah pertama untuk menentukan strategi dalam suatu bisnis. Dengan kesembilan elemen yang telah ditetapkan, pelaku bisnis nantinya akan mencoba untuk menganalisis secara langsung sesuai kondisi, memenuhi elemen yang telah disediakan, menggali kekurangan dan kelebihan bisnis dan menjadi rujukan untuk strategi baru dalam mengembangkannya. Berikut indikator yang terdapat pada BMC:

Key Partners	Key Activities	Value Propositions	Customer Relationship	Customer Segment
	Key Resources		Channels	
Cost Structure		Revenue Streams		

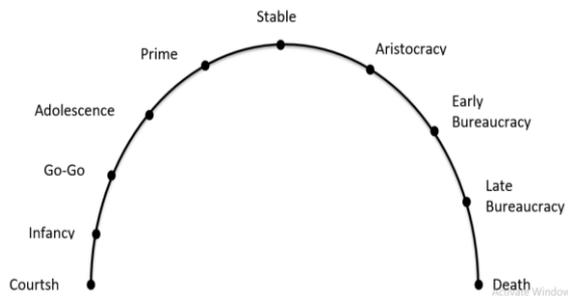
Sumber: Osterwalder, 2012

Gambar 2. *Business Model Canvas*

Corporate Lifecycles

Serupa pada makhluk hidup umumnya, suatu bisnis juga memiliki siklus kehidupan. Siklus kehidupan ini dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik dari kondisi internal maupun dari eksternal. Menurut Jones (1995) bahwa terdapat empat siklus kehidupan suatu organisasi, diantaranya: kelahiran, pertumbuhan, penurunan, dan kematian (Jones, 1995). Siklus kehidupan organisasi yang telah dikemukakan tersebut, Adizes (2016) menguraikannya lagi terkait dengan siklus yang ada, sehingga para pelaku bisnis dapat *survive* dengan setiap kondisi yang melanda usahanya. Adapun uraian Adizes (2016) dibagi menjadi tiga tahapan diantaranya: Pertama, tahap pertumbuhan yang terdiri dari masa *courship* (pengenalan), *infancy* (masa bayi), *go-go* (anak-anak). Kedua, masa *coming of age* yang terdiri dari masa *adolescence* (kedewasaan), *prime* (puncak atau keemasan). Ketiga, masa penurunan yang terdiri dari *stable* (kemapanan), *aristocracy* (aristokrasi), *early bureaucracy* (birokrasi awal), *late bureaucracy* (birokrasi), *death* (mati) (Adizes, 2016).

Fase - fase yang telah dikemukakan oleh Adizes ini nantinya akan memudahkan para pelaku bisnis dalam pembacaan sesuatu kondisi untuk dianalisis bagian mana yang perlu diperkuat (Iqbal dkk., 2020). Pelaku bisnis atau bagian pengembang nantinya dapat menuju fase berikutnya. Dalam pengembangan organisasi maupun bisnis perlu strategi sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.



Sumber: Adizes, 2017

Gambar 3. Corporate Lifecycles

Tahapan perkembangan suatu organisasi nantinya akan dibagi menjadi empat indikator, Adizes (2016) menyebutnya dengan PEAI, adapun rincian penjelasannya ialah: *Performance*, yaitu: aktivitas dalam berorganisasi dalam bentuk pikiran maupun tindakan secara langsung. *Entrepreneur* merupakan aktivitas yang mampu menciptakan sebuah bisnis dan menghasilkan secara materi. *Administration* merupakan sebuah aktivitas yang menciptakan sistem dalam organisasi baik dalam bentuk aturan maupun pencatatan dalam setiap tindakan dan. *Integration* sebagai bentuk kolaborasi dari beberapa pihak baik intern maupun eksternal untuk mengembangkan organisasi tau bisnis. Setiap tahapan siklus kehidupan Adizes (2016) telah menentukan terdapat bagian mana yang perlu ditingkatkan, sehingga mampu masuk ketahapan selanjutnya dan mencegah masuk pada tahapan kematian.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian pada kali ini menggunakan pendekatan metode deskriptif kualitatif dengan fokus studi kasus, menurut (Creswell, 2015) penelitian kualitatif merupakan suatu pendekatan yang memberikan penafsiran secara menyeluruh dan mendalam akan sesuatu fenomena yang terjadi. Penelitian kualitatif menjadikan peneliti memiliki peran penting

dalam proses penelitian, di mana peneliti itu sendiri yang harus bersikap aktif agar dapat memperoleh informasi dari partisipan atau para narasumber secara mendalam mengenai studi kasus yang diangkat, sehingga dapat menyajikan kondisi atau gambaran dari objek penelitian secara fakta yang ada sesuai berdasarkan sumber data yang ada dilapangan. Pengumpulan sumber data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik observasi dan teknik wawancara tidak terstruktur. Namun, secara mendalam bersama owner UMKM “Rahabakti” dengan lokasi penelitian dilakukan di Desa Lawanganagung, Kecamatan Sugio, Kabupaten Lamongan.

Hasil observasi dan wawancara tersebut menjadi data primer. Adapun data sekunder berupa hasil penelitian, jurnal, laporan dan sumber lainnya yang mendukung penelitian ini. Dalam menganalisis data penelitian ini menggunakan metode analisis model dari Miles dan Huberman (1992), yaitu: pertama, mereduksi data sebagai bentuk pemilahan data; kedua, mengolah data sebagai penyajian data; dan ketiga adalah verifikasi kesimpulan data yang telah dianalisis. Validasi dan reliabilitas data peneliti mengukur keabsahan data menggunakan teknik triangulasi dari sumber data yang telah dikumpulkan (Sugiyono, 2009).

HASIL DAN PEMBAHASAN

UMKM “Rahabakti” memiliki strategi yang mampu menahan adanya gempuran *Covid-19*, dimulai pada saat musim pandemi. Namun, dapat berkembang pesat, hingga bertahan sampai saat ini. Awalnya, bisnis tersebut hanya dijalani sendiri oleh pemilik. Kini bertambah menjadi sepuluh orang sebagai karyawan pengolahan keripik pisang secara mandiri, kemudian didistribusikan ke toko - toko sekitar dan mampu menyebar di Lamongan, Gresik dan Surabaya. Diantara strateginya adalah spesifikasi produk yang jelas, harga yang sesuai dengan konsumen membuat UMKM “Rahabakti” mampu bertahan, selain itu terdapat upaya menjaga hubungan dengan mitra toko sebagai penyambung tangan untuk sampai pada konsumen. Peneliti mencoba menganalisis pada bisnis yang telah dikembangkan oleh UMKM “Rahabakti” untuk nantinya dilihat, melalui sudut pandang *business model canvas* dan *corporate life cycles*.

Analisis Strategi Business Model Canvas

Customer Segment

Customer segment (CS) merupakan sasaran konsumen yang akan membeli produk yang dijual, klasifikasinya harus diuraikan atau ditentukan secara jelas. Keberhasilan organisasi perusahaan tergantung dari bagaimana cara mendapatkan pelanggannya, baik secara akuisisi maupun menciptakan pelanggan itu sendiri. Penetapan CS akan mempengaruhi komponen-komponen dalam model bisnis, karena setiap pelanggan memiliki kebutuhan nilai, saluran pembelian dan jenis pendekatan yang berbeda (Osterwalder & Pigneur, 2012). Dalam menjangkau CS, setiap pelaku bisnis perlu menggunakan cara yang berbeda, baik dari sisi penawaran, nilai produk maupun saluran menggapai CS tersebut. UMKM “Rahabakti” telah melakukan spesifikasi CS sebagai calon pembeli atau pelanggan mereka, diantaranya: Pertama makanan keluarga, yaitu makanan yang cocok untuk dimakan secara bersama oleh anggota keluarga. Kedua orang dewasa, makanan ringan yang ditujukan untuk orang yang dewasa dengan kisaran umur 35 dan seterusnya. Ketiga toko oleh-oleh, klasifikasi ini ditujukan bahwa keripik pisang dapat dijadikan oleh para konsumen sebagai oleh-oleh atau hantaran untuk orang lain.

Value Proposition

Value Proposition (VP) adalah nilai keunggulan dari produk yang dimiliki oleh pelaku bisnis untuk mendapatkan perhatian, sehingga dapat menarik konsumen yang telah ditetapkan sesuai dengan klasifikasinya. Nilai yang dimiliki menjadi jawaban atas apa yang menjadi masalah atau harapan pada masyarakat, sehingga dapat menarik untuk membeli produk yang telah diciptakan. VP sendiri akan menjadi nilai jual sebagai keunggulan yang dimiliki, seperti apa yang dinyatakan oleh (Morris dkk., 1996) bahwa model bisnis diharuskan untuk memiliki sebuah keunggulan dari *value proposition* yang nantinya menjadi keunggulan kompotition untuk nantinya akan dapat meningkatkan hubungan dengan antar elemen dalam model bisnis. *Value* menjadi pembeda dengan produk yang diciptakan oleh kompetitor.

Dengan kata lain, *value* dapat menjadi keunggulan dari produk.VP yang dimiliki

oleh UMKM “Rahabakti” memiliki nilai diantaranya: Pertama Kemasan keripik yang menarik dan praktis. Kedua Keripik tahan lama (tidak mudah melempem). Ketiga Keripik memiliki tekstur yang renyah. KeempatMemiliki izin PIRT. Keempat, keripik pisang dikemas dengan harga jual yang cukup menarik dan relevan oleh CS sehingga dapat dijangkau oleh semua kalangan.

Channel

Channel merupakan cara perusahaan untuk menjangkau CS dalam menyampaikan VP. Secara sederhana *channel* sebagai penghubung perusahaan dengan konsumen maupun pelanggan, hal ini juga disampaikan (Warnaningtyas, 2020) bahwa *channel* merupakan bagian yang menggambarkan tentang suatu bisnis dapat berkomunikasi dengan *customer segment* serta menjangkaunya dalam memberikan produk yang memiliki *value*.Adapun*channel* yang dimiliki oleh UMKM “Rahabakti” melalui media sosial dan kegiatan pameran yang diadakan oleh instansi baik skala desa sampai dengan skala kabupaten.

Customer Relationship

Customer relationship (CR) merupakan cara organisasi untuk menjalin ikatan dengan pelanggan untuk membangun hubungan yang spesifik. Tujuannya untuk meningkatkan CS, mempertahankan pelanggan, dan meningkatkan penjualan (*upselling*), seacara tidak langsung pelaku bisnis diharapkan dapat mendorong motivasi *customer* maupun mitra penjualan untuk dapat memaksimalkan penggunaan produk. UMKM “Rahabakti” memiliki cara tersendiri dalam membangun CR, diantaranya: Penjualan secara langsung, melalui Reseller atau sales untuk menjangkau toko atau *customer* dan *minimarket*/ toko, serta terdapat potongan atau diskon dengan minimum penjualan tertentu.

Revenue Stream

Revenue steam atau disebut dengan aliran pendapatan. Adanya BMC pengusaha dapat menganalisa, mengoptimalkan, dan membuat alternatif akan pendapatan yang dihasilkan. Sofyan menyatakan bahwa *Revenue stream* merupakan kemampuan dalam menciptakan laba dari hasil aktivitas bisnis seperti halnya penjualan (Harahap, 2015). Saat ini UMKM “Rahabakti” mendapatkan penghasilan hanya

melalui penjualan keripik pisang baik secara eceran maupun grosiran, baik penjualan secara langsung ataupun dari reseller yang dimiliki.

Key Resources

Key resource atau sumber daya adalah modal yang dimiliki oleh pelaku bisnis, baik berupa gagasan ataupun barang sehingga modal ini dapat menciptakan produk sesuai dengan VP, adapun sumber daya tersebut seperti sumber daya manusia, teknologi, peralatan, channel, financial, intelektual, dan market. Sumber daya menjadi hal yang utama karena membuat perusahaan dapat menciptakan serta menawarkan value proposition, menjangkau customer segment dan mempertahankannya, sehingga menghasilkan Revenue stream. Sumber daya yang dimiliki diantaranya: pertama, Lahan budidaya dan produksi keripik pisang. Kedua, Peralatan pengolahan keripik. Sumber daya ini lah modal awal yang dimiliki UMKM “Rahabakti” dalam menjalankan bisnisnya.

Key Activity

Key activity atau aktivitas kunci merupakan sebuah kegiatan yang dilakukan pelaku usaha dalam menciptakan produk yang sesuai dengan VP yang dimiliki. Kegiatan - kegiatan ini adalah aktivitas yang dilakukan oleh pihak produsen untuk menciptakan sebuah produk baik pelayanan jasa maupun barang. Adapun kegiatan kunci ini menurut (Osterwalder & Pigneur, 2012) bahwa terdapat beberapa kategori, diantaranya: produksi, pemecahan masalah, platform/ jaringan, pengolahan/ proses, dan penyaluran produk maupun jasa pada pelanggan. UMKM “Rahabakti” sendiri memiliki beberapa key activity diantaranya: budidaya tanaman pisang, pengolahan pisang menjadi keripik, pengemasan dan pemasaran keripik. Aktivitas - aktivitas inilah yang setiap hari rutin dilakukan dalam menjalani bisnis.

Key Partnership

Key Partnership atau kemitraan adalah bentuk kerja sama dengan pihak lain yang diharapkan dapat menunjang dari bisnis yang dijalankan, adapun jenis mitra disini adalah pemasok bahan maupun alat dalam produksi atau key activity, sehingga pelaku bisnis dapat beroperasi dengan lancar, dalam kemitraannya ada beberapa bentuk yang bisa dilakukan, yaitu berupa outsourcing, join venture, joint operation. Terdapat empat

jenis kemitraan menurut (Wisika dkk., 2016) diantaranya: pertama, aliansi strategis non-pesaing, artinya kerja sama ini dengan pihak yang memang bukan dari kompetitor atau bisnis dengan produk sejenis; kedua, competition atau kerjasama yang melibatkan dari kompetitor baik dari segi strategi bisnis maupun produk; ketiga, kerjasama gabungan dalam pengembangan bisnis atau join venture, sehingga dapat mengembangkan bisnis; keempat, hubungan pembeli dengan pemasok, artinya pelaku bisnis sebagai pembeli untuk kebutuhan dalam membuat produk dan pemasok sebagai penjual barang.

UMKM “Rahabakti” memiliki mitra diantaranya: minimarket atau toko sebagai penyedia bahan dan kebutuhan produksi, petani pisang sebagai pemasok utama bahan baku pisang, dan BUMDes sebagai mitra dalam penjualan produk, untuk saat ini UMKM “Rahabakti” lebih besar memiliki kemitraan terhadap pemasok bahan baku dan alat, sedangkan untuk penjualan masih minim akan kemitraannya.

Cos Structure

Cost Structure atau biaya komposisi merupakan biaya dalam mengoperasikan organisasi perusahaan dalam menciptakan value proposition pada produk, dengan menganalisa penggunaan biaya ini diharapkan pelaku bisnis dapat mengefisienkan pengeluaran untuk mencapai laba yang besar.

Key Partners	Key Activities	Value Propositions	Customer Relationship	Customer Segment
<ul style="list-style-type: none"> • Minimarket/toko • Petani pisang • BUMDes 	<ul style="list-style-type: none"> • Budidaya tanaman pisang • Pengolahan pisang menjadi keripik • Pengemasan keripik • pemasaran 	<ul style="list-style-type: none"> • Kemasan keripik yang menarik dan praktis • Keripik tahan lama (tidak mudah melempem) • Keripik memiliki tekstur yang renyah • Memiliki izin PIRT 	<ul style="list-style-type: none"> • Penjualan langsung • Reseller sales dan minimarket/toko • Potongan/diskon dengan minimum penjualan 	<ul style="list-style-type: none"> • Makanan keluarga • Orang dewasa • Toko oleh-oleh
	<p>Key Resources</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lahan budidaya dan produksi • Peralatan pengolahan keripik 		<p>Channels</p> <ul style="list-style-type: none"> • Media online • Pameran 	
<p>Cost Structure</p> <ul style="list-style-type: none"> • biaya budidaya pisang • biaya pembuatan keripik pisang • biaya pengemasan dan pemasaran • biaya air dan listrik • biaya pajak 		<p>Revenue Streams</p> <ul style="list-style-type: none"> • Penjualan keripik pisang 		

Sumber : diolah penulis, 2022

Gambar 4. Analisis Business Model Canvas

Adapun, cost structure yang dimiliki oleh UMKM “Rahabakti” diantaranya: biaya perawatan budidaya pisang, biaya pembuatan keripik pisang, biaya pengemasan dan



pemasaran, biaya air dan listrik, biaya pajak, dan saat ini ditambah dengan biaya gaji karyawan.

UMKM “Rahabakti” secara garis besar telah dapat menjalankan bisnis dengan sembilan indikator *Business Model Canvas*. Strategi yang tepat dalam penentuan *customer*, kemudian disesuaikan dengan *value* untuk menjadikan UMKM “Rahabakti” mampu berkembang dan menjalankan bisnisnya, hingga saat ini. Bahkan, dalam kondisi krisis adanya pandemi *Covid-19*. Menjadikan keluarga sebagai salah satu tujuan dari *customer*, dimana keripik pisang ditujukan untuk dapat dinikmati secara bersamaan dalam keluarga, selain itu toko oleh-oleh atau makanan yang dapat dijadikan oleh-oleh dengan harga yang cukup bersahabat baik untuk kalangan apapun.

Peneliti menambahkan *customer segment* dan mengembangkan *value propotion* dengan tujuan adalah agar dapat mengembangkan pasar/ *market* dan sektor *customer*, seperti: anak milenial dengan varian rasa dari keripik pisang serta pengemasan yang menggunakan warna, sehingga dapat meningkatkan dari penjualan maupun pengembangan bisnis. (Ningsih & Pradana, 2022; Tiffany dkk., 2022) menunjukkan bahwa dalam pengembangan bisnis, maka kita harus menambah *customer segment*, menambag *value propotion*, dan *channel* yang relevan, sehingga bisnis dapat terus bertumbuh dan berkembang.

Tahapan Siklus Bisnis menurut Corporate Lifecycles

Courtship

Tahapan awal ini disebut dengan *courtship* yang memiliki arti masa pengenalan, menurut Adizes tahapan ini merupakan tahap awal dimana lahirnya sebuah gagasan atau ide yang ingin diwujudkan. Jika dalam bidang usaha atau bisnis, maka ini adalah tahapan awal dalam lahirnya gagasan akan rencana sebuah usaha. Gagasan atau ide sebuah rencana usaha ini masih dalam berbentuk konsep, artinya belum dilaksanakan atau dijalankan sebagaimana rencana tersebut. UMKM “Rahabakti” melahirkan ide untuk berjualan keripik pisang pada awal Januari tahun 2021 di mana kondisi waktu itu harga pisang jatuh. Bahkan banyak para tengkulak menyetop pembelian pisang dari petani, hal ini dikarenakan melimpahnya hasil

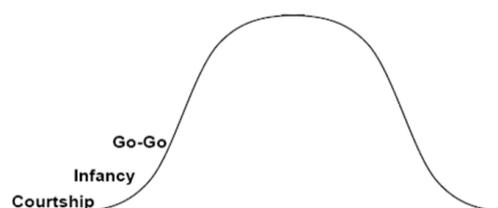
pisang dari para petani. Kondisi ini mengakibatkan owner UMKM “Rahabakti” melihat ada peluang dalam memanfaatkan pisang yang melimpah serta mencegah kerugian atas tidak lakunya buah pisang, setelah itu gagasan itu dicoba owner untuk melakukan eksperimen resep dan dibagikan ke orang-orang sekitar untuk meminta penilaian rasa dari keripik pisang.

Infancy

Di tahapan *Infacy* ini Adizes menyebutkan bahwa tahap ini merupakan tahap implimentasi dari gagasan yang telah dibentuk pada tahap *courthsip*. UMKM “Rahabakti” menjalani usaha setelah mendapatkan respon baik dari orang-orang yang telah mencoba hasil eksperimen, berjalan di masa pandemi dengan strategi yang dimiliki dan telah dibahas dalam *Bisnis Model Canvas* menjadikan UMKM “Rahabakti” mampu melampaui hambatan-hambatan usahanya.

Go-Go

Pelaku usaha yang mampu mewujudkan dari gagasan yang telah diciptakan disebut telah melewati masa pertumbuhan, kini dimasa *go-go* pelaku usaha akan memperbanyak ide-ide dan mencoba untuk mewujudkannya, pada UMKM “Rahabakti” mencoba memasukkan ide penjualan keripik pisang masuk kewilayah luar kota seperti daerah Gresik dan Surabaya, kemudian mencoba masuk pada toko oleh-oleh dengan memberikan kemasan yang menarik, dan membuat diskon untuk pembeli yang order dengan kapasitas besar, ide-ide ini peneliti melihat bahwa UMKM “Rahabakti” telah masuk pada tahapan *go-go*.



Sumber : diolah penulis, 2022

Gambar 5: Analisis Siklus BisnisCorporate Lifecycles

Selanjutnya, untuk perkembangan UMKM “Rahabakti” perlu persiapan untuk masuk ketahapan *adolescence*. Pada dasarnya, tahapan

Go-Go hanya memiliki *performance* dan *entrepreneur*, maka untuk mengembangkan tahap selanjutnya membutuhkan penanganan pada bagian *administration dan integration*. (Rahma dkk., 2021) menyatakan bahwa untuk dapat meningkatkan ke tahap *adolescence*. Setiap organisasi memerlukan perhatian yang tinggi terhadap kebutuhan organisasi dengan menjadikannya sebuah aturan tertulis dan bagian - bagian yang perlu untuk diprioritaskan. Dengan memperbaiki sumber daya, SOP, visi misi, dan skala prioritas untuk memperbaiki sistem. Mampu memberikan peningkatan bagi UMKM “Rahabakti” untuk terus berkembang dan *sustainability*. (Santoso & Astuti, 2005) mengemukakan bahwa setiap organisasi atau pelaku bisnis tetap harus berkembang, baik berupa sumber daya maupun teknologi supaya menjadi *competitive advantage* (organisasi yang unggul) untuk bersaing dengan pelaku usaha lain mengikuti perubahan zaman.

KESIMPULAN

Strategi UMKM “Rahabakti” mampu membuat spesifikasi produk sesuai dengan klasifikasi *customer* dan mampu bertahan di kondisi krisis dimasa pandemi *COVID-19*. Konsep *Business Model Canvas* UMKM “Rahabakti” mampu menemukan *customer segment* dengan klasifikasi yang sesuai terhadap *value* produk. Membangun hubungan *customer* dengan cara menjaga hubungan antara sales dan toko mitra untuk menjual produk, bonus atau diskon ketika pembelian minimum. Menerima pembayaran langsung maupun berkelanjutan, dan memiliki *channel*, melalui media *online* serta ikut berpartisipasi kegiatan pameran. *Corporate Lifecycles* secara teori bagi UMKM “Rahabakti” telah masuk pada siklus *go-go*, di mana mereka telah mewujudkan gagasan yang telah diperhitungkan.

Dalam melangkah pada tahapan selanjutnya, maka UMKM “Rahabakti” perlu untuk memasuki tahapan *adolescence*, dengan menyiapkan sumber daya, SOP, dan visi misi yang jelas. Harapannya agar UMKM “Rahabakti” tidak masuk pada tahapan penuaan dini dan mampu berkembang lebih baik.

Keterbatasan penelitian, diantaranya peneliti hanya mampu untuk menganalisis bagaimana perkembangan UMKM “Rahabakti”. Selanjutnya akan dikorelasikan dengan konsep *Business Model Canvas* dan *Corporate Lifecycles*. Adapun keterbatasan lain dari penelitian ini adalah belum adanya rujukan metode untuk dapat mengintervensi secara langsung dalam mengembangkan sebuah bisnis dan meningkatkan tahapan kehidupan bisnis.

DAFTAR PUSTAKA

- Adawiyah, W. R. (2011). Faktor Penghambat Pertumbuhan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM): Studi di Kabupaten Banyumas. *Jurnal Proceeding FEB UNSOED*, 1(1).
- Adizes, I. K. (2016). *Managing Corporate Lifecycles - Volume 1: How organization grow, age and die.1*, 206.
- Arifin, M. ., Desembrianita, E., & Suriyanto, M. A. (2021). Strategi Pemasaran Aka Coffee Gresik di era Pandemi covid-19 melalui analisis SWOT. *Jurnal SENOPATI*, 2(2).
- BPS. (2022). Halaman Cover. In *Profil Industri Mikro dan Kecil 2020* (Vol. 22). <https://www.bps.go.id/publication/download.html?>
- Creswell, J. w. (2015). *Penelitian Kualitatif dan Desain Riset* (3 ed.). Pustaka Belajar.
- Ermaya, S. K., & Darna, N. (2019). Strategi Pengembangan Bisnis dengan Pendekatan Business Model Canvas (Studi Kasus: Industri Kecil Kerupuk. *Business Management dan Entrepreneurship journal*, 1(3).
- Harahap, S. . (2015). *Analisis Kritis atas Laporan Keuangan*. Rajawali Pers.
- Hartatik, T. B. (2017). Strategi Pengembangan Bisnis dengan Metode Business Model Canvas. *Jurnal Teknik Industri*, 18(2).
- Iqbal, M. S., Tricahyono, D., & Djatmiko, T. (2020). Perumusan Strategi Pengembangan Perusahaan Percetakan Alpucard dengan Menggunakan Teori Corporate Life Cycles dari Ichak Adizes. *E-Proceeding of Management*, 7(2).
- Jones, G. R. (1995). *Organizational Theory Text and Cased*. Wesley Publishing Company.
- Kuncoro, D. K. R., & Saptaningtyas, W. W. E. (2021). Model Bisnis Pascapandemi

- untuk IKM Amplang | Kuncoro | Jurnal Riset Teknologi Industri. *Jurnal Riset Teknologi Industri*, 15(2). http://202.47.80.55/jrti/article/view/6920/pdf_131
- Morris, M. H., William, R. ., & Nel, D. (1996). Factors Influencing Family Business Seccession. *International journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 2(3).
- Natalia, M. (2021). 87 % UMKM Terdampak Pandemi, Teten Gandeng Baznas Berikan Modal Usaha. Idxchannel. <https://www.idxchannel.com/economics/87-persen-umkm-terdampak-pandemi-teten-gandeng-baznas-berikan-modal-usaha>
- Ningsih, W., & Pradana, M. (2022). Pendekatan Business Model Canvas Di Masa Pandemi Covid-19 Analysis of Bengras Coffee Business Development Strategy With A Business Model Canvas Approach in The Covid-19 Pandemic Omsset Penjualan. 9(2).
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2012). *Business Model Generation: Membangun Model Bisnis*. Elx Media Kumputindo.
- Permana, D. J. (2013). Analisis Peluang Bisnis Media Cetak Melalui Pendekatan Bisnis Model Canvas untuk Menentukan Strategi Bisnis Baru. *Faktor Exacta*, 6(4).
- Raharja, S. J. (2010). Siklus Hidup Organisasi: Suatu Analisis Pengembangan Organisasi. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 6(1).
- Rahma, U. H., Hadi, C., & Alfian, I. N. (2021). Appreciative Inquiry untuk Meningkatkan Sense of Community dan Partisipasi pada Anggota Kumunitas Ikatan Pemuda Pemuda Kampung Tengah di Sumbermanjingan Kulon. *Jurnal Psikologi Talenta*, 6(2).
- Santoso, S. B., & Astuti, H. J. (2005). Siklus Hidup Organisasi: Upaya-Upaya Strategi dalam Menghadapi Gejala Penurunan Organisasu agar dapat (Going Concern) dan Tetap Unggul. *Ekuitas*, 9(1).
- Sitio, V. (2017). Strategi Bisnis Model dengan Pendekatan Business Model Canvas (Studi Kasus di Industri Kecil dan Menengah (IKM) BIR Pletok Bu Line di Kelurahan Cirasas, Jakarta Timur. *Journal of Economic and Business Aseanomics (JEBA)*, 2(1).
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Tiffany, E., Yulyanti, L. C. W., Vincent, V., & Malinda, M. (2022). Penerapan Strategi Business Model Canvas Dalam Upaya Pengembangan Bisnis Umkm Cocinero Di Situasi Setelah Pandemi Covid-19. *Seminar Nasional Pariwisata dan Kewirausahaan (SNPK)*, 1. <https://doi.org/10.36441/snpk.vol1.2022.28>
- Warnaningtyas, H. (2020). Desain Bisnis Model Canvas (BMC) pada Usaha Batik Kota Madiun. *EKOMAKS: Jurnal Manajemen, Ilmu Ekonomi Kreatif dan Bisnis*, 9(2).
- Wibowo. (2016). *Budaya Organisasi - sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang* (2 ed.). Rajawali Pers.
- Wisika, F., Syarief, R., & Baga, L. M. (2016). Developing “Sekolah Peternakan Rakyat” Program Using the Business Model Canvas Approach (Case Sudy: Bojonegoro Regency). *Indonesia Journal of Business and Entrepreneurship*, 2(2).