

KAJIAN BUSINESS CANVAS MODEL KEWIRAUSAHAAN SOSIAL

Devanny Gumulya

Program Studi Desain Produk, Fakultas Desain, Universitas Pelita Harapan
devanny.gumulya@uph.edu

ABSTRAK. Dalam kurun waktu lima tahun terakhir, topik yang berhubungan dengan kewirausahaan sosial sangat berkembang. Kewirausahaan sosial adalah perusahaan profit dengan misi sosial. Oleh karena itu, kewirausahaan yang dituntut untuk harus mandiri secara ekonomi, membuat kewirausahaan mengadopsi pendekatan bisnis profit. Salah satu alat yang umum digunakan dalam konteks bisnis adalah business canvas model (BMC), alat strategis manajemen yang dapat mengilustrasikan bagaimana perusahaan menciptakan, memproduksi dan mendapatkan hasil finansial dari produk atau jasa yang dijual. Konsep BMC banyak dikembangkan untuk bisnis bermodel sosial. Ditemukan ada lima BMC kewirausahaan sosial yang diadaptasikan dari BMC Osterwalder (2010). Dengan pendekatan kualitatif analisa deskriptif, dijabarkan perbedaan inti BMC perusahaan profit dan kewirausahaan sosial ada pada variabel *value proposition*, *customer segment*, *customer relationship*, *revenue* dan penambahan elemen baru di BCM yaitu variabel misi sosial, surplus yang diinvestasikan untuk misi sosial, dan pengukuran dampak sosial. Ketiga variabel ini adalah penciri dari BMC kewirausahaan sosial.

Kata kunci: kewirausahaan sosial, business model, business model canvas kewirausahaan sosial

ABSTRACT. *In the last five years, social enterprise has become a hot topic for everyone to discuss. A social enterprise is a profit organization with a social mission; therefore, they must survive financially by its own and have to adopt the profit business method. One of the tools commonly used in a business is a business canvas model (BMC), a strategic management tool that illustrates how a company creates, deliver, and capture value. There are five BMC that has been adopted in the social enterprise context. With a descriptive qualitative approach, founded that the differences profit and social enterprise BMC lays on a value proposition, customer segment, customer relationship, revenue with two new building blocks social missions, a profit that is invested back to the social mission, and impact measurement. The three variables are the one that makes a unique social enterprise.*

Keywords: *social enterprise, business model, social enterprise business model canvas*

PENDAHULUAN

Terminologi model bisnis pertama kali muncul di artikel ilmiah Bellman, Clark et.al pada tahun 1957. Sejak kehadiran website in tahun 1990an, term ini menjadi populer di dunia bisnis. (Zott, Amit, & Massa, 2011). *Business model* adalah penggambaran yang bersifat rasional tentang bagaimana sebuah perusahaan menciptakan, mengirim dan menangkap *value* (Osterwalder and Pigneur, 2010). *Business model canvas* (BMC) adalah alat untuk mendeskripsikan, menganalisa dan merancang model bisnis (Osterwalder and Pigneur, 2010). Istilah bisnis model disandingkan dengan kata kanvas, untuk mempermudah orang memahami bisnis model, seperti lukisan di kanvas yang dapat dinikmati dan dimengerti semua orang.

Disisi lain, perkembangan teknologi manufaktur dan informasi mendorong perubahan nilai – nilai perekonomian. Berdasarkan hasil riset dari Philips yang berjudul, “Rethinking Values In Changing Landscape” di tahun 2011, dinyatakan ada beberapa paradigma ekonomi yang sudah berkembang dan

akan berlanjut, mulai dari ekonomi berbasis industrialisasi, ekonomi berbasis pengalamanm ekonomi berbasis pengetahuan dan ekonomi berbasis transformasi dan dikatakan kedepan akan makin besar ekonomi berbasis transformasi. Dalam konteks ini muncullah, bisnis bermodel kewirausahaan sosial, bisnis yang bertujuan untuk menangani masalah sosial, meningkatkan kapasitas komunitas, memberikan pekerjaan dan training kepada komunitas, atau membantu lingkungan. Dalam kurun waktu lima tahun terakhir *start up* berbasis kewirausahaan sosial mengalami peningkatan yang cukup signifikan baik secara local maupun global. Menurut British Council (2018) yang melakukan penelitian berjudul, “The State Of Indonesia Kewirausahaan sosial”, karakteristik kewirausahaan sosial di Indonesia adalah:

Manusia

1. Pengusaha sosial pada umumnya berusia 25-34 tahun.
2. 40% nya dipimpin oleh wanita.
3. Dari tahun 2016-2017, terjadi peningkatan 42% di lapangan pekerjaan di

kewirausahaan sosial.

Bisnis

1. Sektor terbesar dari kewirausahaan sosial adalah industri kreatif (22%), diikuti dengan pertanian dan perikanan (16%) dan Pendidikan (15%) dengan jumlah total kewirausahaan sosial yang ada di Indonesia adalah 342,000
2. Kewirausahaan sosial di Indonesia sebagian besar adalah usaha mikro (1-5 orang) di tahun 2016 terdata memiliki aset <50.000.000 dan penghasilan <300.000.000/ tahun.
3. Sebagian besar kewirausahaan sosial di Indonesia dimulai dari latar belakang Non Profit Organization (NPO)
4. 67% dari kegiatan bisnis mereka adalah menjual produk dan jasa, 58% membangun komunitas tertentu, 50% membuka pekerjaan bagi kalangan inklusif.
5. Tiga kendala terbesar mereka adalah keterbatasan modal (47%), kesulitan mencari hibah dan pendonor (32%), dan kurang memiliki kecakapan managerial (31%).
6. Penciri kewirausahaan sosial yang membedakannya dengan bisnis lain adalah memiliki misi sosial untuk menyelesaikan masalah yang ada di lingkungan; profit diinvestasikan kembali ke misi sosialnya; pemberdayaan dan pengembangan kapasitas komunitas, dan kepemimpinan yang bersifat kooperatif adalah aktivitas penting dari kewirausahaan sosial.

Tipologi

Menurut Pratono, Pramudja dan Sutanti (2016) ada empat model kewirausahaan sosial di Indonesia: Yang pertama kewirausahaan sosial yang lahir dari non profit organization (NPO), misi sosial dintegrasikan dengan aktivitas ekonomi untuk menjamin keberlangsungan hidup bisnis dan memiliki pola kepemimpinan yang mandiri. Yang kedua adalah kewirausahaan sosial yang lahir dari beberapa organisasi yang memiliki minat yang sama yang disebut dengan *social co-operatives*. Kewirausahaan harus mencari modal sendiri. Yang ketiga adalah kewirausahaan sosial berbasis komunitas dengan misinya memecahkan masalah yang ada di komunitas dan fokus untuk meningkatkan kesejahteraan komunitasnya.

Fenomena peningkatan jumlah kewirausahaan sosial khususnya di industri kreatif menarik untuk diteliti bisnis modelnya. Mengapa kewirausahaan sosial perlu mengadopsi

paradigma bisnis model? Karena kewirausahaan sosial harus bisa menjalankan bisnisnya secara mandiri tidak tergantung dari bantuan finansial dari donor, maka ia harus mendapatkan profit dari hasil penjualannya. BMC yang dikembangkan Osterwalder dilisensi dalam *creative commons attribution share alike*, yang berarti setiap orang dapat memodifikasi BMC Osterwalder sesuai dengan konteks kebutuhannya masing – masing. Dalam kurun waktu lima tahun terakhir banyak peneliti dan organisasi yang mengeluarkan BMC untuk kewirausahaan sosial. Pertanyaan yang mau dijawab dari penelitian ini adalah: bagaimana BMC dari kewirausahaan sosial; perbedaannya apa dengan BMC perusahaan profit. Tujuan dari penelitian ini adalah memberikan rekomendasi penyusunan BMC bagi mahasiswa desain produk yang ingin melakukan bisnis bernodel kewirausahaan sosial.

TINJUAN PUSTAKA

Sebelum membahas lebih lanjut tentang BMC kewirausahaan sosial perlu dipahami dengan baik business model canvas yang umum digunakan untuk profit *enterprise* adalah BMC yang dikembangkan oleh Osterwalder di tahun 2010 dalam bukunya yang berjudul, "Business Model Generation".

Sembilan elemen utama yang menjelaskan inti bagaimana sebuah perusahaan dapat berjalan dengan baik. Secara garis besar BMC terbagi dua, lima elemen fokus pada *customer*, dan empat elemen lainnya adalah elemen yang dibutuhkan perusahaan agar lima elemennya lainnya dapat berjalan.

Lima elemen yang fokus pada customer

1. *Value Proposition*: Proposisi nilai yang ditawarkan perusahaan untuk menjawab permasalahan dan kebutuhan customer. Yang ditawarkan bisa berupa produk atau servis yang secara spesifik menjawab kebutuhan segment tertentu. Menurut Osterwalder (2010) beberapa sudut pandang untuk menciptakan proposisi nilai:

- Kebaruan dalam menjawab kebutuhan *customer*.
- Performansi yang lebih baik dari solusi yang sudah ada dipasar
- Dapat di *custom* disesuaikan dengan kebutuhan *customer*, konsep *co-creation* sangat penting disini.
- Tampilan desain yang baik.
- Menunjukkan status, *customer* dapat dengan bangga menggunakan produk.
- Harga yang kompetitif.

- Mengurangi *cost* dan resiko pembeli dengan menawarkan ekstra pelayanan.
- Membuka akses bagi *customer* untuk menerima produk atau layanan yang belum pernah didapatkan sebelumnya.
- Memberikan kenyamanan dan kemudahan bagi *customer*.

2. *Customer Segment*: Segmen *customer* yang membutuhkan proposisi nilai yang ditawarkan. *Customer* dapat dibagi menjadi beberapa segmen sesuai dengan kesamaan strata sosial atau perilaku. Contoh dari segmen *customer* adalah *mass market* (model bisnis untuk kebutuhan semua orang seperti industri *consumer electronic*, makanan), *niche market* (bisnis yang melayani segmen *customer* yang spesifik, dan umumnya volumenya tidak besar), *diversified market* (bisnis yang dua segmen *customer* yang berbeda kebutuhan dan masalah)

3. *Customer relationship*: Deskripsi bagaimana perusahaan membina dan menjaga hubungan dengan segmen *customer*nya.

4. *Channel*: *Platform* komunikasi yang digunakan perusahaan untuk menjangkau segmen *customer* dan platform distribusi dan sales untuk memberikan proposisi nilai ke *customer*.

5. *Revenue*: Pemasukan perusahaan hasil dari menjual proposisi nilai pada semua segmen *customer*.

Empat elemen untuk menjalankan bisnis:

1. *Key partners*: Semua *partner* dan *supplier* yang dibutuhkan untuk menghasilkan proposisi nilai yang ditawarkan. Menurut Osterwalder (2010) *key partner* dibagi menjadi empat: aliansi strategis dengan non kompetitor, *coopetition* aliansi strategis dengan kompetitor, *joint venture* untuk membuka bisnis baru, hubungan *buyer-supplier* untuk menjamin kelangsungan bisnis.

2. *Key activities*: Segala aktivitas yang perlu dilakukan untuk memberikan proposisi nilai ke *customer*, membangun hubungan dengan segmen *customer*, membangun *channel*, dan aktivitas untuk meningkatkan pemasukan perusahaan. Idealnya perusahaan fokus pada *key activities* yang benar – benar menjadi keunikan perusahaan, aktivitas lainnya dapat dilakukan oleh *partner*.

3. *Key resources*: Sumber daya, aset yang dibutuhkan untuk menghasilkan proposisi nilai, membangun hubungan dengan *customer*, *channel* dan pemasukan.

4. *Cost Structure*: Semua biaya yang dibutuhkan delapan elemen *business model* agar dapat berjalan.

Fokus utama dari BMC adalah *value proposition* yang diletakkan di tengah dan menjadi landasan awal sebelum elemen lainnya direncanakan.

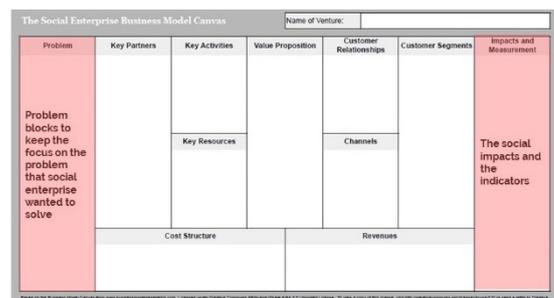
METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan dengan pendekatan kualitatif, Menurut Qastharin (2015), untuk mengadaptasikan BMC dalam konteks kewirausahaan sosial melibatkan analisa dan interpretasi secara induktif, maka pendekatan kualitatif digunakan dalam penelitian ini. Setelah memahami BMC kewirausahaan sosial maka dilakukan perbandingan BMC kewirausahaan sosial yang sudah ada. Analisa variabel – variabel dalam BMC kewirausahaan sosial yang berbeda dengan perusahaan profit, serta memberikan rekomendasi yang kontekstual dengan ilmu desain produk.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Beberapa BMC kewirausahaan sosial:

1. GoGreenPortland, sebuah konferensi bertema Sustainability utk pemerintah dan business di Amerika Serikat, menambahkan dua elemen dalam BMC yaitu elemen masalah, dampak dan pengukurannya. Kedua elemen ini ditambahkan karena, hal ini yang membuat kewirausahaan sosial berbeda dari perusahaan profit.



Gambar 1. BMC kewirausahaan sosial Gogreen
(Sumber: Adaptasi dari GoGreen)

2. Social Innovation Lab

Menggeser posisi elemen *value proposition* dengan elemen tipe intervensi. Intervensi adalah solusi yang ingin diberikan bagi komunitas yang ingin dibantu. Elemen yang dihapus dari BMC awal adalah elemen *customer relationship*. Proposisi nilai dibagi dua menjadi nilai secara sosial dan nilai bagi *customer*. Segmen juga dibagi dua *beneficiary* (yang diuntungkan dari intervensi yang dilakukan) dan segmen *customer* yang akan membeli proposisi nilai.

Elemen baru yang ditambahkan adalah surplus, profit yang diinvestasikan kembali ke misi sosial dari kewirausahaan sosial.



Gambar 2. BMC kewirausahaan sosial Social Innovation Lab
(Sumber: Adaptasi dari Social Innovation Lab)

3. *The non profit business canvas model* oleh Smith (2012)

Smith (2012) mengajukan dua BMC untuk kewirausahaan sosial, satu untuk *beneficiary* dan satu lagi untuk donor.

Elemen proposisi nilai digantikan dengan program sosial yang ditawarkan. *Customer relationship* dan *customer segment* diganti menjadi *beneficiary relationship* dan *segments*. Elemen baru yang ditambahkan adalah pengukuran dampak.



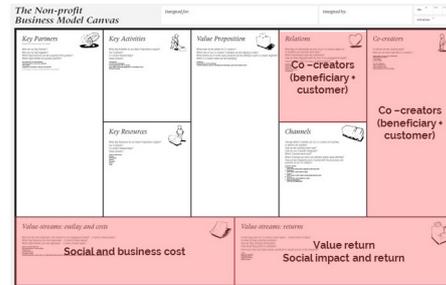
Gambar 3. BMC kewirausahaan sosial Smith
(Sumber: Adaptasi dari Smith, 2012)

BMC donor lebih mirip dengan BMC awalnya. Yang baru adalah semua sudut pandang dari BMC ini adalah dari perspektif donor, jadi dimulai dari proposisi nilai untuk donor, bagaimana membina hubungan dengan donor, segmen donor yang ingin dituju, segala aktivitas, sumber daya dan biaya yang perlu dilakukan untuk membuat dan memberikan nilai bagi donor.

4. *The non profit business canvas model* oleh Graves (2011)

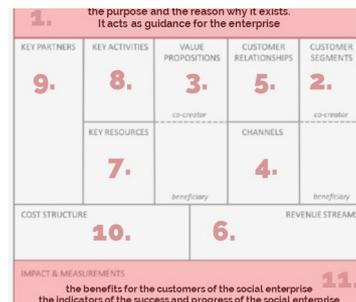
Graves (2011) mengganti nama *customer segment* menjadi *co-creator*, yang dimaksud dengan *co-creator* disini adalah siapa yang

diuntungkan dari proposisi nilai kewirausahaan sosial, bisa *customer* yang membayar sekaligus komunitas yang dibantu dari kewirausahaan sosial. *Customer relationships* menjadi *relations*, hubungan yang dibangun bukan hanya dengan *customer* tapi juga dengan komunitas yang dibantu. *Revenue streams* menjadi *value streams – return*, yaitu penghasilan dan dampak yang dihasilkan kewirausahaan sosial.



Gambar 4. BMC kewirausahaan sosial Graves
(Sumber: Adaptasi dari Graves, 2011)

4. BMC kewirausahaan sosial oleh Qastarin (2015)



Gambar 5. BMC kewirausahaan sosial Qastarin
(Sumber: Adaptasi dari Qastarin, 2015)

Qastarin (2015) menambahkan dua elemen baru yaitu misi sosial dan pengukuran *impact*. Selain itu juga diberikan rekomendasi urutan mengisi BMC:

1. Misi sosial, masalah sosial yang mau dipecahkan kewirausahaan sosial
2. Memilih segmen konsumen yang peduli dengan misi sosial.
3. Proposisi nilai yang ditawarkan pada konsumen.
4. *Channels*, bagaimana menjangkau konsumen, dan bagaimana proposisi nilai ditawarkan dan dikirimkan pada konsumen. Dan bagaimana misi sosial diceritakan pada konsumen lewat platform apa.
5. *Customer relationship*, hubungan dengan konsumen yang terjalin setelah konsumen dijangkau melalui channel.
6. *Revenue streams*, semua pendapatan yang didapatkan dari kewirausahaan sosial.

7. *Key resources*, semua sumber daya material, manusia, teknologi yang dibutuhkan untuk menghasilkan proposisi nilai dan misi sosialnya
8. *Key activities*, semua aktivitas inti yang perlu dilakukan kewirausahaan sosial.
9. *Key partners*, semua partner yang dibutuhkan dan komunitas yang perlu diajak bekerja sama untuk menghasilkan proposisi nilai dan merealisasikan misi sosialnya.
10. *Cost structure*, semua biaya yang harus dikeluarkan untuk aktivitas bisnis dan sosial
11. *Impacts and Measurement*, BMC diakhiri dengan bagaimana misi sosialnya dari kewirausahaan itu dapat diukur keberhasilannya.

Selanjutnya dilakukan analisa matriks perbedaan BMC untuk perusahaan profit dan BMC untuk kewirausahaan sosial.

BMC	Value proposition	Customer Segment	Customer Relationship	Channel	Revenue	Key Activities	Key Resources	Key Partner	Cost Structure	Elemen baru
Osterwalder	√	√	√	√	√	√	√	√	√	
Go Green Portland	√	√	√	√	√	√	√	√	√	Problem, impact and measurement
Social Innovation Lab	Social& Customer Value Proposition; Impact Measures	Beneficiary and customer	Type of intervention	√	√	√	√	Partner+key stakeholder	√	Surplus
The non profit BMC, Smith (2012)	Mission Offering; Donor-focused Value Proposition	Beneficiary; Donor	√	√	Impact Metrics; Revenue Stream	√	√	√	√	
The non profit BMC, Graves (2011)	√	Co-creators	Relations	√	Value Streams>Returns	√	√	√	Value Streams	
BMC Qastharin (2015)	Social mission	√	√	√	√	√	√	√	√	Impact and measurement

Perbedaan BMC perusahaan profit dan BMC kewirausahaan sosial

Dari matriks ini dapat dilihat perbedaan dari BMC Osterwalder dengan beberapa BMC kewirausahaan sosial ada pada elemen *value proposition*, *customer segment*, *customer relationship*, *revenue* dan penambahan elemen baru di BMC.

• *Value proposition*

Dalam konteks kewirausahaan sosial nilai yang diproposisikan bukan hanya nilai untuk pemenuhan kebutuhan target market tapi juga nilai – nilai dan misi sosial dari kewirausahaan sosial dan juga nilai bagi donor. Hal ini penting untuk dibedakan karena misi sosial kewirausahaan sosial yang membedakannya dengan perusahaan profit.

• *Customer segment*

Beneficiary, *co-creator* adalah komunitas yang dibantu dan yang diuntungkan oleh kewirausahaan sosial dan aktivitasnya. Donor adalah penyumbang. Jadi segmen yang dibangun bukan yang bersifat komersial saja tapi juga kearah sosial.

• *Customer relationship*

Karena segmennya berbeda maka hubungan yang dibangun juga akan berbeda. Misi sosial akan dapat tercapai bila hubungan dan *engagement* dengan komunitas yang dibantu baik. Untuk mendapatkan *engagement* yang baik, maka intervensi yang diberikan harus tepat. Bagi kewirausahaan sosial dibutuhkan banyak pendekatan *co-creation*, sehingga intervensi yang dihasilkan banyak *bottom up approach*, solusi yang dihasilkan bersama.

• **Revenue**

Penghasilan kewirausahaan sosial juga tidak hanya dilihat dari segi materi tapi juga dari dampak sosial, pembangunan kapasitas dan kualitas hidup dari komunitas yang dibantu kewirausahaan sosial.

Elemen tambahan yang belum tercakup dalam BMC Osterwalder adalah surplus: hasil dari profit yang diinvestasikan kembali ke misi sosial; pengukuran dampak dari intervensi yang sudah dilakukan kewirausahaan sosial; dan masalah yang mau dipecahkan kewirausahaan sosial. Ketiga elemen ini penting untuk ditambahkan karena kembali lagi ke definisi model bisnis yang menyatakan bahwa bisnis model adalah inti dan narasi bagaimana sebuah perusahaan berjalan.

Dalam konteks ekonomi transformatif yang diprediksi akan semakin menguat di tahun – tahun mendatang. Disini disebutkan bahwa untuk membawa visi transformasi maka solusi bisnis yang ditawarkan harus bersifat sistemik dan etis. Disisi lain, kewirausahaan sosial juga mengalami persaingan kompetisi di market sama seperti perusahaan profit lainnya.

Beberapa strategi bisnis model online yang umum diadopsi perusahaan profit untuk mengatasi perubahan market yang bersifat *volatile, uncertain, complex* dan ambigu (VUCA) adalah dengan memodifikasi BCM. Bisnis model ini sangat mungkin diadopsi kewirausahaan sosial karena, banyak kewirausahaan sosial yang juga berbasis *online*.

Unbundling business model: Bisnis dibagi menjadi tiga area yaitu: *infrastructure management, product innovation, and customer relationship*. Dengan dibagi tiga area perusahaan dapat fokus dan dapat bergerak lebih cepat dari segi manajemen. Pembagian bisa dalam satu organisasi atau pecah menjadi bisnis yang berbeda. *Customer relationship* fokus pada bagaimana mengidentifikasi dan membangun relasi dengan *customer*. *Product innovation* fokus pada pengembangan produk dan layanan yang baru dan bagaimana membuat profit dari keduanya. *Infrastructure management* fokus membangun dan menangani aktivitas operasional yang repetitif.

Tiga area ini dapat pecah dan *dioutsource*, jadi tidak perlu ketiga area dimiliki 1 perusahaan, jadi perusahaan dapat fokus pada apa yang menjadi keunggulannya. Contoh perusahaan yang mengadopsi *unbundling* adalah Telco,

perusahaan telekomunikasi yang fokus pada *customer relationship, product innovation* dan infrastruktur di *outsource* ke perusahaan lain.

Long tail business model: bisnis model yang menawarkan proporsi nilai yang sangat bervariasi ke segmen market yang *niche* dan popular, variasi banyak tapi jumlahnya sedikit. Hal ini lah yang membuat mengapa bisnis model ini disebut sebagai bisnis model long tail. Dengan variasi produk yang banyak perusahaan dapat mendapatkan penghasilan secara kontinu, karena bila produk best seller sedang menurun, produk yang penjualannya rendah tapi karena jumlahnya banyak bila digabung dapat menjadi signifikan. Contoh perusahaan yang mengadopsi longtail adalah Amazon, Tokopedia, Lazada, e-commerce yang menawarkan variasi produk dan servis yang banyak.

Multisided platform business model: bisnis yang melayani dua atau lebih customer segment yang saling bergantung satu sama lain (*interdependent*). Bisnis menciptakan value dengan menghubungkan multi customer. Contoh bisnis bermodel ini adalah facebook, google, visa mastercard. Karena segmen customer yang dilayani banyak maka dapat saling mensubsidi, misalnya dengan menawarkan gmail, google map, picasa secara gratis, maka banyak customer yang sign up, terjadi *network* yang luas dan ini menarik perhatian *advertisers* untuk menaruh iklan di google, karena ia bisa menjangkau customer yang luas.

Free business model: bisnis yang menawarkan produk dengan harga yang bervariasi untuk bermacam – macam segmen, ada satu segmen yang mendapatkan produk secara gratis atau harga sangat rendah, segmen yang membayar. Diharapkan dengan menawarkan produk secara gratis, akan menarik customer yang membayar. Ada yang menyebut bisnis model ini freemium, *customer* yang mendapatkan nilai secara free diseimbangkan dengan *customer premium*. Bentuk strategi *free* lainnya adalah awalnya diberikan secara *free* tapi setelah beberapa periode waktu, mulai dikenakan membayar. Ukuran yang perlu dipantau untuk bisnis model *freemium* adalah rata – rata biaya yang dibutuhkan untuk melayani *free user* dan rata – rata konversi *free user* menjadi *customer premium*.

Open business model: model bisnis yang terbuka untuk berkolaborasi dengan banyak partner. Perusahaan disini juga membuka

sumber daya perusahaan ke pihak luar, produk, teknologi dan properti, copyright perusahaan dapat dipakai pihak luar dan diuangkan, dari pada sumber daya ada waktu tidak terpakai. Jadi tidak ada lagi R&D yang bersifat rahasia. Dalam konteks open bisnis model terdapat dua jenis inovasi. Outside-in perusahaan membawa ide dan sumber daya dari luar kedalam perusahaan dan Inside-out perusahaan menjual sumber daya perusahaan ke pihak luar.

Strategi – strategi diatas dapat merubah struktur BCM atau menambah elemen dalam BCM. Contoh kewirausahaan sosial yang mengadopsi *business model longtail* adalah Globein, sebuah kewirausahaan sosial menjual produk – produk kriya homedecor dan minuman dari UMKM di Morocco, India, Nepal, Peru dan Mexico. Perusahaan ini berbasis di San Fransisco, Amerika Serikat berdiri sejak tahun 2011. Globein menawarkan solusi *homedecor* dengan sistem berlangganan per bulan, 3,6 atau setahun, pelanggan bisa memilih produk yang diinginkan atau globein memilih produk yang sesuai karakteristik pelanggan, jadi pelanggan seperti mendapat *gift box* setiap bulannya. Keunikan globe ini adalah menawarkan produk dengan tema – tema yang unik, misalnya produk yang dapat memberikan rasa nyaman bagi pembeli seperti gelas, *scarf*, kopi dari beberapa UMKM yang berpartner dengan globein. Jadi globe ini memiliki banyak variasi produk dengan tema – tema yang berbeda untuk melayani kebutuhan niche market, setiap *gift box* berbeda bagi setiap *customer*. Dengan pendekatan ini, Globein terlihat unik di pasar dan berbeda dari kewirausahaan sosial lainnya yang masih menjual produk secara konvensional. Business model canvas dari Globein sebagai berikut:

GLOBEIN: LONG TAIL BUSINESS CANVAS MODEL

The multi niche product affects the value proposition, segments both for beneficiary and customer. Partners and key stakeholder are enlarging, and user can become partners.

Social Business Model Canvas		TANDEMIC	
Key Resources <ul style="list-style-type: none"> Artisans Digital platform Fair trade organization Designer 	Key Activities <ul style="list-style-type: none"> Platform development and maintenance Scouting and curating talented artisans Brainstorm product idea Design a product Work with the artisans Request sample Negotiate pricing Sourcing sustainable material Deliver fair trade compensation 	Type of Intervention <p>A platform selling talented artisans handicraft from all around the world.</p>	Segments <p>Artisans around the world</p>
Partners + Key Stakeholders <ul style="list-style-type: none"> Artisans Fair trade organization Social enterprise 	Channels <p>Website Instagram</p>	Beneficiary <p>Who benefits from your intervention?</p>	Value Proposition <ul style="list-style-type: none"> Empowerment through dignified jobs and fair wages Before delivering end products, artisans already get 60% paid Empowerment through Professional Training Artisans life improvement
Co-create with artisans <p>How engaged are our employees? How do our partners and key stakeholders all play a role in helping us carry out our mission?</p>	Surplus <p>Networking with more artisans 60% cash in advance for the artisans</p>	Consumer <p>Consumer who loves arts and crafts</p>	Revenue <p>Subscription fee Retail</p>
Cost Structure <ul style="list-style-type: none"> Platform development and maintenance R&D cost Logistics to scout and connect with artisans Marketing Transportation and warehousing How do they change as you scale up? 	Revenue <p>Subscription fee Retail</p>	Customer <p>Who are the people or organizations who will pay to address this need?</p>	Thematic home décor gift and drink (tea and coffee) <p>How will you show that you are creating real impact? Customer Value Proposition What do your customers want to get out of this experience?</p>

Gambar 6. BMC kewirausahaan sosial Globein
(Sumber: Dikembangkan dari BMC social innovation Lab)



Gambar 7. Globein
(Sumber: www.globein.com)

KESIMPULAN

Dari kajian diatas dapat disimpulkan beberapa hal:

1. BCM adalah DNA dari perusahaan, karena dengan BCM identitas dan keunikan sebuah perusahaan terlihat, dan arah operasional perusahaan menjadi jelas bagi pihak dalam maupun luar.
2. BCM akan selalu berkembang sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan jaman, tapi pada fundamentalnya proses bisnis adalah menciptakan value proposition bagi customer, dan segala aktivitas dan sumber daya yang dibutuhkan untuk menciptakan value tersebut.
3. Perbedaan BCM profit dan kewirausahaan sosial adalah pada dimensi sosial dari kewirausahaan sosial sebagai bisnis yang kooperatif dan membangun beneficiary.
4. Pendekatan business canvas model perusahaan profit berbasis online seperti unbundling, multisided platform, long tail, freemium, dan open business model sangat perlu diadopsi kewirausahaan sosial karena dapat meningkatkan kompetitif kewirausahaan sosial di pasar dan akhirnya membantu kewirausahaan sosial mencapai finansial sustainabilitynya, terutama di era industri 4.0 kemajuan teknologi dan industri sangat memungkinkan kewirausahaan sosial untuk berpartner dengan banyak pihak yang dapat membantu visi sosial enterprise. Misalnya donasi dalam bentuk fintech.
5. Kewirausahaan sosial juga harus meningkatkan *engagement* sesama segmen antar beneficiary dan customer segmen, karena keduanya adalah segmen yang harus saling *co-create* bukan dua segmen yang terpisah. Dari contoh Globein

yang masih menampilkan foto – foto pengrajin dari UMKM, tapi kurang ada bentuk engagement lebih antar customer dan beneficiary selain produk homedecor buatan pengrajin yang dikirim ke rumah customer. Menurut saya, engagement ini dapat menjadi keunikan kewirausahaan sosial dari perusahaan profit pada umumnya, karena berdasarkan Brand, R., & Rocchi. (2011) penyelesaian masalah sosial dan lingkungan adalah nilai – nilai yang dicari konsumen dari transformatif ekonomi.

6. Kewirausahaan sosial juga harus memasukkan dampak perbaikan bagi lingkungan dalam type of intervention, karena bumi kita sudah semakin hancur, kedepan solusi bisnis harus memperhatikan dimensi manusia, sosial dan lingkungan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis ingin mengucapkan terima kasih atas bantuan, bimbingan serta kerjasama dari berbagai pihak yang telah membantu dalam penyusunan karya ilmiah ini. Penulis menyampaikan terima kasih kepada :

1. Dr. Martin L. Katoppo, S.T.,M.T. selaku Dekan Fakultas Desain Universitas Pelita Harapan
2. Dr.-Ing.Ihan Martoyo, S.T., M.Sc.selaku Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LPPM)

Artikel ini merupakan publikasi pengabdian kepada masyarakat internal UPH dengan No. P-006/SOD-UPH/V/2019 dan terdaftar di LPPM UPH.

DAFTAR PUSTAKA

- Brand, R., & Rocchi. (2011). **Rethinking value in a changing landscape: A model for strategic reflection and business transformation**. Eindhoven, the Netherlands: Philips Design. Retrieved April 4, 2013, from http://www.design.philips.com/philips/shared/assets/design_assets/pdf/nvbD/april2011/paradigms.pdf
- GoGreen Portland (n.d.) **The Social Enterprise Business Model Canvas**. [Online] Available from: [http://portland.gogreenconference.net/downloads/GGPDG_Guided_Learning_Entrepreneurship\(FRONT\).pdf](http://portland.gogreenconference.net/downloads/GGPDG_Guided_Learning_Entrepreneurship(FRONT).pdf)
- Osterwalder, A. (2004) **The Business Model Ontology-A Proposition in a Design Science Approach**. Dissertation 173, University of Lauseanne, Switzerland.
- Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010) **Business Model Generation**. New

Jersey: Wiley.

- Smith, G. (2012) **The Nonprofit Business Model Canvas | Innovative Nonprofit**. [Online] Available from: <http://www.innovativenonprofit.com/2012/08/the-nonprofit-business-model-canvas-2/#.Uzz5ivmSwoy>
- Social Innovation Lab (2013) **Social Business Model Canvas**. [Online] Available from: <http://www.socialbusinessmodelcanvas.com/>
- Qastharin, A. R. (2015). **Business Model Canvas for Social Enterprise**. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/323393037>.
- Zott, C., Amit, R., and Massa L. (2011) The Business Model: Recent Developments and Future Research. **Journal of Management**. 37 (4). p. 1019-1042.