

Evaluasi Strategi Bisnis Perusahaan *Start Up* Menggunakan Bisnis Model Kanvas Pada PT XYZ

Qomaruzzaman Rahmad Akbar^{1*}, Hilda Rossieta²

^{1,2)} Universitas Indonesia

¹⁾akbarqomaruzzaman@gmail.com, ²⁾hilda.rosieta@ui.ac.id

*Corresponding Author

Diajukan : 20 Juli 2023

Disetujui : 29 Juli 2023

Dipublikasi : 1 Januari 2024

ABSTRACT

With the development of technology, many start-up companies have been established. In November 2022 there were 2,400 startups in Indonesia. This study aims to evaluate the business strategy of start-up companies with the research object PT XYZ. PT XYZ engaged in the healthy food industry. This research is case study research with descriptive qualitative research methods. This research utilized Business Model Canvas as a basic theory and tool to evaluate business strategy. The results showed that PT XYZ implemented a broad differentiation strategy. The current focus of the company's strategy is to promote and introduce products to the public. The promotional strategy succeeded in increasing sales, but was unable to generate profits due to the large cost of promotion. There are several weaknesses in PT XYZ business model that can be improved to be able to generate profits. Adding customer segments in the form of B2B can potentially provide new revenues and bring benefit in promotions using other company resources. Additionally, the application of lean accounting that focused on cost reduction must be carried out for cost efficiency.

Keywords: *business model canvas, business strategy, start-up*

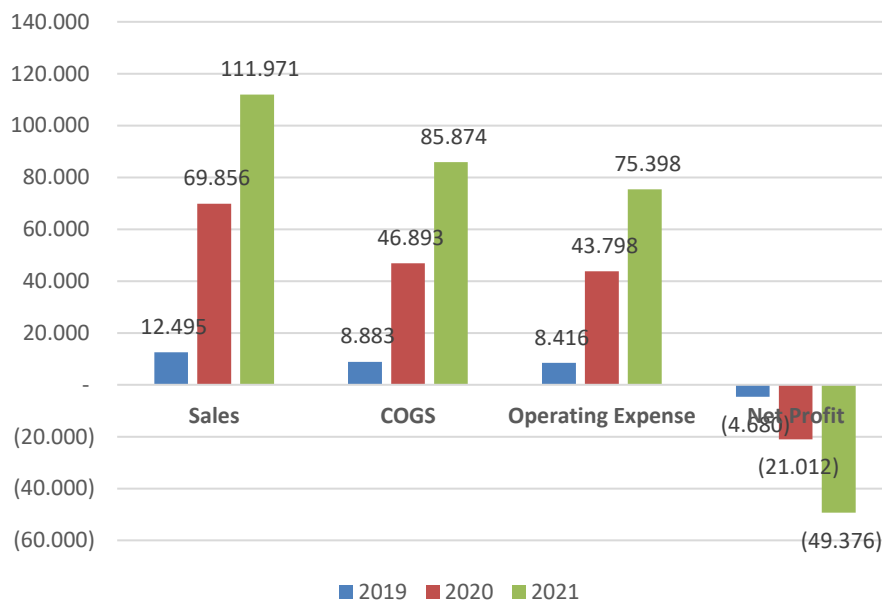
PENDAHULUAN

Jumlah penduduk Indonesia yang terhubung dengan internet meningkat setiap tahunnya. Mengutip data Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia, Indonesia tercatat mengalami peningkatan jumlah pengguna internet setiap tahunnya. Peningkatan berasal dari jumlah pengguna maupun dari persentase pengguna dibanding total penduduk Indonesia (Asosiasi Penyedia Jasa Internet Indonesia, 2022). Pada tahun 2022 diketahui terdapat 210 juta pengguna internet, ini merupakan 77% dari total penduduk Indonesia. Perkembangan internet yang semakin pesat telah menimbulkan revolusi ekonomi menuju ekonomi digital. Beragam lini bisnis mulai muncul seperti *e-commerce*, usaha rintisan aplikasi dan teknologi (*startup*) dan *financial technology (fintech)* (Setiawan, 2018). Sebagai salah satu akibatnya, banyak perusahaan *start up* didirikan di seluruh dunia.

Start up di Indonesia tumbuh pesat selama beberapa tahun terakhir. Kemenko Perekonomian melalui Deputi IV mengatakan, Indonesia berhasil duduk di peringkat enam dunia, untuk kategori jumlah *start up* terbanyak yang dimiliki. Pada bulan November 2022 terdapat 2.400 perusahaan *start up* yang telah berdiri di Indonesia (Kompas.com, 2023) diakses pada tanggal 2 Februari 2023. Meskipun demikian, bisnis perusahaan *start up* tidak semuanya mudah. Perusahaan *start up* umumnya belum memiliki sumber pendapatan yang pasti dan dapat diandalkan. Pendapatan rendah dan kebutuhan biaya yang tinggi, membuat *start up* cenderung merugi. Jika tidak mampu

bertahan, sebagian besar *start up* akan gagal mencapai potensi terbaiknya (Ries, 2011). Diberitakan bahwa terdapat beberapa *start up* yang mengalami kesulitan ekonomi dan melakukan pemutusan hubungan kerja terhadap karyawannya. CNN Indonesia pada Kamis 08 Desember 2022, menulis bahwa terdapat 19 *start up* yang melakukan PHK (CNN Indonesia, 2023) diakses tanggal 2 Februari 2023.

PT XYZ merupakan salah satu perusahaan *start up* pada bidang industri makanan di Indonesia. Salah satu produk PT XYZ adalah makanan instan berlabel sehat, sebuah produk berbeda yang merupakan inovasi dari produk yang telah ada. Sejalan dengan teori dan keadaan beberapa perusahaan *start up* lainnya, PT XYZ mengalami kesulitan dalam menghasilkan keuntungan. Berdasarkan data laporan keuangan, perusahaan mengalami kerugian pada empat tahun terakhir. Gambar 1 di bawah ini memperlihatkan bahwa perusahaan belum mampu mencatatkan keuntungan.



Gambar 1. Kinerja Keuangan PT XYZ

Sumber: diolah penulis

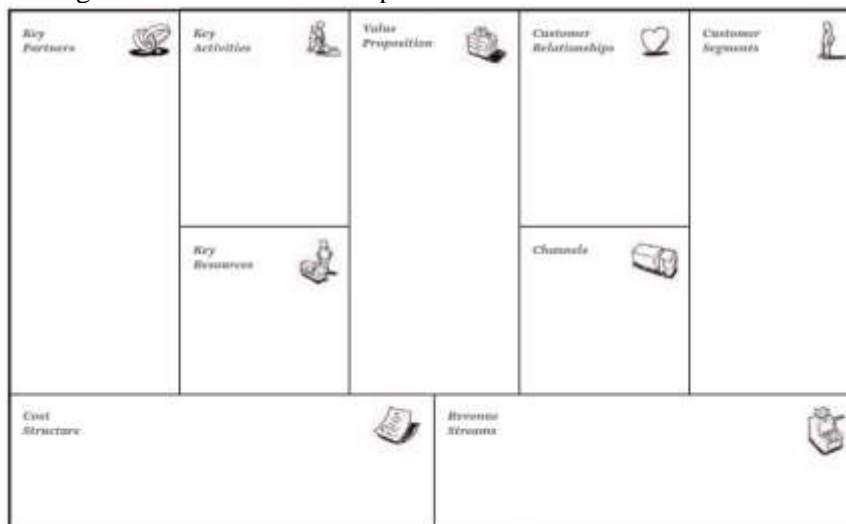
Berdasarkan data laporan keuangan, penjualan perusahaan selalu menunjukkan kenaikan setiap tahunnya. Tetapi, penjualan perusahaan tersebut tidak dibarengi dengan kenaikan profit. Berbanding terbalik, perusahaan selalu mencatatkan kerugian setiap tahunnya. Berdasarkan data, hal ini merupakan dampak beban operasional perusahaan yang besar, akibat dari strategi promosi perusahaan. Perusahaan memfokuskan diri pada promosi pemasaran kepada konsumen dengan cara mengiklankan keunggulan kompetitif dan menawarkan *value proposition*. Dinilai dari sudut pandang kinerja keuangan tersebut, PT XYZ merupakan perusahaan yang tidak sehat. Kegagalan menghasilkan keuntungan secara terus menerus menyebabkan kelangsungan hidup perusahaan (*going concern*), dipertanyakan. PT XYZ bergantung kepada investor (*angel investor*) untuk dapat bertahan dan menjalankan usaha.

Berdasarkan hal tersebut, penting untuk dilakukan evaluasi atas strategi perusahaan guna memperbaiki kinerja keuangan, mendapatkan keuntungan serta memastikan kelangsungan hidup perusahaan. Penelitian ini menggunakan objek penelitian perusahaan dalam industri makanan, berbeda dengan beberapa penelitian terdahulu. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi strategi bisnis PT XYZ dan memberikan rekomendasi perbaikan kepada perusahaan. Salah satu cara untuk melakukan evaluasi terhadap strategi perusahaan dapat menggunakan *Business Model Canvas (BMC)*. BMC adalah salah satu konsep yang dapat digunakan untuk menilai dan memperbaiki strategi perusahaan (Osterwalder & Pineur, Y., 2010).

STUDI LITERATUR

Business Model Canvas (BMC)

Business Model Canvas (BMC) merupakan model bisnis yang dapat digunakan untuk menjelaskan, mengilustrasikan, menilai dan mendesain model bisnis perusahaan atau entitas usaha (Osterwalder & Pineur, Y., 2010). *Business model canvas* sanggup melakukan pemetaan terhadap seluruh strategi perusahaan, sehingga dapat memberikan kemudahan dalam mengambil keputusan berkaitan dengan pengembangan bisnis. Konsep *business model canvas* mempunyai kemampuan praktikal yang tinggi dan bisa digunakan sebagai bahan evaluasi manajemen dalam pengambilan keputusan baik yang sudah diprediksi maupun yang belum (Mcgrath, 2010). *Business model canvas* merupakan model bisnis yang bisa dimanfaatkan sebagai alat evaluasi dan perancangan model bisnis baru yang lebih bagus dan lebih modern untuk usaha berkelanjutan di masa depan (Tjitradi, 2015). Gambar 2 dibawah ini merupakan rerangka bisnis model kanvas yang digunakan sebagai bahan evaluasi dalam penelitian ini.



Gambar 2. Bisnis Model Kanvas

Sumber: (Osterwalder & Pineur, Y., 2010)

Business Model Canvas (BMC) terdiri dari sembilan bidang antara lain *Customer Segments*, *Value Propositions*, *Channels*, *Customer Relationship*, *Revenue Streams*, *Key Resources*, *Key Activities*, *Key Partnerships* dan *Cost Structure*. Sembilan bidang tersebut terbagi menjadi empat blok, nilai yang ditawarkan (*value proposition*), pelanggan (*customers*), proses pada perusahaan (*supply chain*), dan keuangan (*financial*). Dengan sembilan komponen tersebut, bisnis model kanvas dapat diperoleh gambaran secara menyeluruh strategi PT XYZ dalam model bisnisnya. Hasil evaluasi strategi PT XYZ dengan bisnis model kanvas menjadi dasar rekomendasi yang akan diberikan.

Start Up

Start up adalah sebuah kata dalam bahasa Inggris yang bermakna perusahaan rintisan atau perusahaan yang baru didirikan. *Start up* adalah usaha rintisan atau permulaan, biasanya adalah perusahaan pribadi, dan dijalankan bukan di lokasi yang kompetitif. *Start up* biasanya memiliki jumlah karyawan kurang dari 500 orang (Ferrell, Hirt, G. B., & Ferrell, L., 2016). *Start up* merupakan perusahaan yang didesain untuk berkembang secara cepat (Graham, 2012). *Start up* juga bisa diartikan sebagai suatu organisasi atau lembaga yang dirancang untuk melahirkan sesuatu yang baru dalam kondisi ketidakpastian tinggi (Ries, 2011). Secara umum *start up* adalah sebuah usaha yang baru dirintis atau belum lama beroperasi, serta yang telah direncanakan untuk berkembang. Menurut Damodaran dalam Yanuarti & Dewi, H., (2018), perusahaan *start up* memiliki beberapa karakteristik, pertama perusahaan tidak memiliki data historis keuangan. Kedua, pendapatan kecil atau mengalami kerugian. Ketiga, apabila tidak dapat dapat berkompetisi perusahaan tidak dapat bertahan. Keempat, perusahaan bergantung kepada pendanaan dari investor.

Strategi Bisnis

Strategi perusahaan adalah rangkaian aktivitas terorganisir yang dilaksanakan manajemen guna mengungguli kompetitor dan mendapatkan keuntungan. Sasaran strategi yang baik bukan hanya keuntungan jangka pendek, melainkan keuntungan jangka panjang sehingga mampu menopang pertumbuhan dan menjamin masa depan perusahaan (Thompson, Peteraf M. A., Gamble J. E., & Strickland A. J., 2022). Inti setiap strategi adalah untuk memperoleh keunggulan kompetitif atas pesaing. Terdapat lima pendekatan strategis (*generic strategy*) yang paling sering digunakan untuk membedakan perusahaan dari pesaing. Pertama, *A low-cost provider strategy*, menitikberatkan pada penawaran produk atau layanan dengan harga yang lebih rendah dari pesaing.

Kedua, *A broad differentiation strategy*, fokus strategi dengan melakukan inovasi secara maksimal untuk mengagalkan upaya pesaing dalam meniru penawaran produk. Ketiga, *A focused low-cost strategy*, fokus pada segmen pelanggan yang terbatas dan mengungguli kompetitor dengan memiliki biaya yang lebih rendah. Keempat, *A focused differentiation strategy*, fokus pada segmen pelanggan yang terbatas dan mengungguli kompetitor dengan menyediakan penawaran atribut yang disesuaikan dengan keinginan pembeli. Terakhir, *A best-cost provider strategy*, merupakan strategi kombinasi yang memadukan unsur-unsur strategi penyedia layanan berbiaya rendah dan strategi diferensiasi.

Penelitian Terdahulu

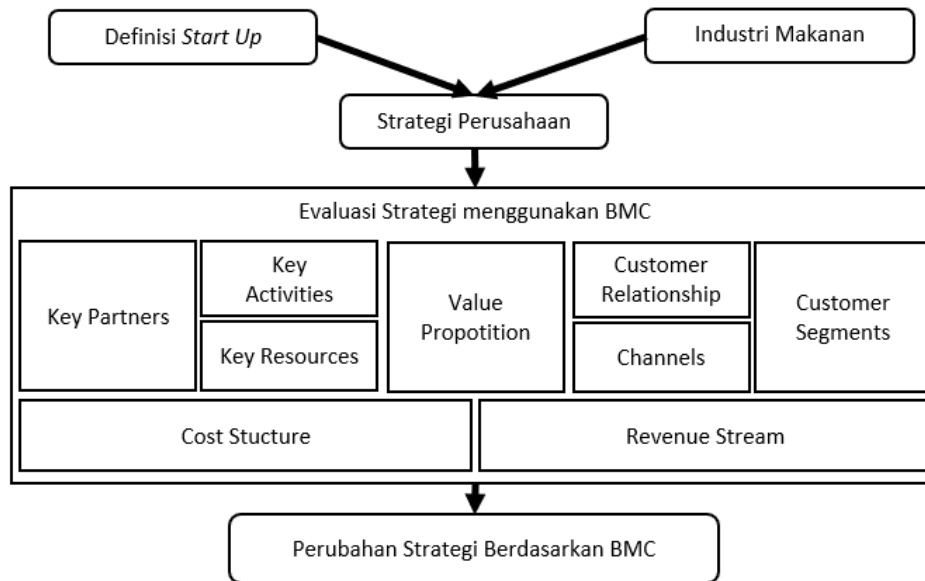
Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan/relevan dengan evaluasi strategi bisnis perusahaan *start up*. Sonninen, (2016) dengan penelitian tentang pengembangan “Kakunpala” sebagai perusahaan *start up*. Kakunpala merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa pariwisata. Studi ini menggunakan konsep dasar analisis SWOT yang digabungkan dengan BMC. Analisis SWOT dilakukan terlebih dahulu dan hasilnya dituangkan pada template *Business Model Canvas*. Hasil studi menunjukkan bahwa BMC dapat digunakan untuk melakukan evaluasi dan dapat menjadi dasar untuk memberikan usulan perubahan terhadap strategi bisnis perusahaan. Patricia & Sultan, M. A., (2019) dalam penelitiannya menggunakan BMC untuk menggambarkan model bisnis aplikasi seluler Jaskost. Kesimpulan penelitian tersebut menegaskan bahwa bisnis model kanvas dapat digunakan pada bisnis baru ataupun bisnis yang telah berjalan. Maghfiroh, (2021) menggunakan BMC pada perusahaan penyedia kebutuhan kegiatan *marching band* dengan hasil beberapa inovasi yang dapat dilakukan sesuai dengan kebutuhan di lapangan.

Sultan & Hasbi, I., (2018) melakukan penelitian tentang penerapan BMC di Kadatuan Koffie. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa BMC di Kadatuan Koffie belum berjalan secara efektif. Penelitian ini memberikan rekomendasi perbaikan pada beberapa blok dalam BMCnya. Ramelan, (2021) menggunakan model bisnis kanvas dan analisis SWOT pada objek penelitian serupa yaitu kedai kopi dengan fokus pembeli dari kalangan mahasiswa. Hasil studi menunjukkan bahwa BMC dapat digunakan untuk menemukan kekurangan pada proses bisnis kedai kopi tersebut.

Berbeda dengan studi terdahulu tersebut, penelitian ini menggunakan objek penelitian berupa perusahaan manufaktur (PT XYZ) yang bergerak di bidang industri makanan. Industri makanan sendiri merupakan industri yang tidak terpengaruh dengan perubahan iklim ataupun kondisi lainnya. Masyarakat tetap akan membeli makanan untuk konsumsi apapun kondisi perekonomiannya karena termasuk bahan kebutuhan primer. Penelitian ini menjadi penting karena masih terbatasnya mekanisme evaluasi strategi perusahaan *start up* yang seragam karena karakteristik perusahaan yang berbeda-beda.

Kerangka Pemikiran

Penelitian ini bermaksud mengisi *research gap* dari penelitian terdahulu dengan menggunakan tinjauan literatur yang telah diuraikan. Gambar 3 dibawah ini merupakan kerangka pemikiran penelitian ini.



Gambar 3. Kerangka Pemikiran

Sumber: diolah oleh penulis

Penelitian ini dimulai dengan mengaitkan antara definisi umum perusahaan *start up* pada industri makanan di Indonesia dengan PT XYZ sebagai objek penelitian. Selanjutnya, pembahasan strategi PT XYZ dan evaluasi menggunakan BMC. Pada bagian akhir penelitian akan diberikan rekomendasi perubahan BMC berdasarkan hasil evaluasi.

METODE

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif kategori studi kasus yang berbentuk evaluasi. Objek dari penelitian ini adalah PT XYZ sebagai *single unit analysis*. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer berupa hasil wawancara. Sedangkan untuk data sekunder berupa dokumen laporan keuangan perusahaan dan informasi dari media cetak/elektronik lainnya.

Teknik pengumpulan primer dilakukan dengan cara wawancara. Wawancara dengan narasumber dilakukan melalui tatap muka atau dengan menggunakan aplikasi pertemuan virtual atau telepon kepada narasumber. Wawancara dilakukan menggunakan pertanyaan semi terstruktur. Dalam wawancara semi terstruktur akan disiapkan daftar pertanyaan dan tema dalam wawancara. Daftar pertanyaan tersebut diberikan terlebih dahulu kepada narasumber sebelum dilakukan wawancara dengan tujuan narasumber dapat mempersiapkan data yang digunakan untuk menjawab pertanyaan. Pewawancara memiliki fokus tertentu, tetapi juga diberikan fleksibilitas dalam mengembangkan pertanyaan. Pewawancara dapat mengajukan pertanyaan tambahan dan menyelidiki diluar pertanyaan pada daftar pertanyaan peneliti untuk lebih menggali jawaban yang lebih jelas dan yang dibutuhkan (Alijoyo, Wijaya, Q. B., & Jacob, I., 2020).

Metode triangulasi sumber adalah metode pengumpulan data dari sumber berbeda-beda dengan teknik yang sama yang digunakan untuk menguji kredibilitas data yang dikumpulkan (Sugiyono, 2016). Wawancara pada penelitian ini dilakukan pada dua kategori narasumber yang berbeda yakni dari internal perusahaan dan konsumen. Pengelompokan narasumber ditujukan untuk mendapatkan data yang lebih akurat terkait seluruh sembilan bidang bisnis model kanvas perusahaan. Narasumber dari internal perusahaan dipilih berdasarkan tugas dan fungsinya yang berkaitan dengan topik yang diteliti. Narasumber eksternal dilakukan wawancara secara acak terhadap konsumen yang melakukan pembelian produk perusahaan. Pemilihan secara acak dilakukan dengan cara menunggu calon konsumen pada gerai retail penjualan produk perusahaan dan melakukan wawancara secara langsung terhadap konsumen yang membeli produk perusahaan.

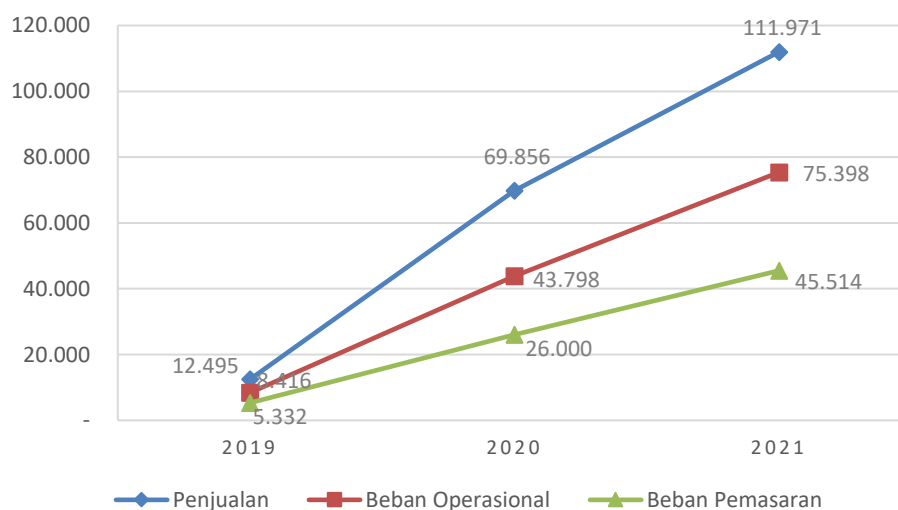
Teknik analisis dokumen dan wawancara dalam penelitian ini menggunakan analisis isi (*content analysis*). Analisis isi bersifat kualitatif yang berfokus pada interpretasi dan pemahaman

dengan mengkategorikan/memberi kode tema kemudian menganalisis hasilnya (Shauki, 2020). Analisis hasil wawancara menggunakan model Miles dan Huberman (Sugiyono, 2016) dengan terlebih dahulu menyiapkan data yang telah dikumpulkan melalui wawancara dengan membuat narasi atau transkrip. Setelah itu, penulis mereduksi data dengan cara mempelajari transkrip yang telah dibuat, kemudian memilih/memfokuskan pada informasi yang dianggap penting dan relevan. Data kemudian ditampilkan/disajikan dalam bentuk narasi singkat hasil parafrase/kutipan langsung. Kemudian, penulis melakukan penarikan kesimpulan.

HASIL

Berdasarkan kriteria *start up* pada bagian studi literatur, PT XYZ memenuhi kriteria *no history*, mengalami kerugian, bergantung pada pendanaan dan investasi yang dilakukan pada perusahaan bersifat tidak likuid karena perusahaan merugi. PT XYZ juga merupakan perusahaan yang relatif baru yang baru beroperasi pada tahun 2019. Berdasarkan kriteria tersebut PT XYZ termasuk dalam perusahaan *start up*. Pada industri makanan, rata-rata perusahaan melakukan IPO pada IHSG di papan utama membutuhkan waktu 22 tahun. Hal ini menegaskan bahwa PT XYZ merupakan perusahaan yang relatif baru pada industri makanan.

Berdasarkan hasil analisis data wawancara, dapat disimpulkan bahwa PT XYZ menerapkan generic strategi *broad differentiation strategy*. Strategi ini berfokus pada usaha perusahaan untuk membedakan produk perusahaan dari pesaing dengan menonjolkan *competitive advantage* yang dimiliki. Keunggulan kompetitif yang dimiliki PT XYZ adalah semua produk perusahaan merupakan produk sehat dengan bahan dasar organik dan bebas dari campuran zat-zat berbahaya. Perusahaan menyadari bahwa untuk mendapatkan perhatian pasar perusahaan harus melakukan pengenalan produk dan promosi. Guna mendukung upaya pengenalan produk, perusahaan mengalokasikan sumber daya yang besar. Gambar 4. menunjukkan besaran beban operasional, beban pemasaran dan penjualan perusahaan.



Gambar 4. Penjualan dan Beban
Sumber: laporan keuangan, diolah oleh penulis

Berdasarkan gambar 4, dapat disimpulkan bahwa usaha perusahaan meningkatkan penjualan dengan promosi berhasil. Terdapat kolerasi positif antara beban dengan penjualan perusahaan. Hal tersebut menegaskan bahwa strategi promosi perusahaan menunjukkan keberhasilan. Berdasarkan data keuangan perusahaan, beban promosi dan pemasaran pada tahun 2019 hingga 2021 berturut-turut adalah 8.416, 43.798 dan 75.398. Peningkatan beban tersebut diikuti dengan peningkatan penjualan. Pada tahun 2019 hingga 2021 penjualan perusahaan sebesar 12.495, 69.856 dan 111.971. Fakta itu menunjukkan bahwa strategi promosi dan pemasaran perusahaan merupakan pilihan yang tepat untuk menaikkan penjualan. Tetapi, besarnya beban tersebut

menyebabkan kerugian sebesar 4.680 pada tahun 2019. Kerugian naik hampir 500% pada tahun 2020 menjadi 21.012, dan pada tahun 2021 naik 150% menjadi 49.376.

Berdasarkan hasil analisis dan selaras dengan hasil penelitian terdahulu BMC dapat digunakan sebagai alat untuk menggambarkan dan mengevaluasi model bisnis perusahaan. Berdasarkan hasil analisis, berikut ini merupakan BMC PT XYZ saat ini.

Customer Segments

Berdasarkan hasil pengolahan data dan wawancara, perusahaan menargetkan pelanggan pada masyarakat yang memiliki penghasilan menengah ke atas. Hal ini karena harga produk perusahaan lebih tinggi daripada harga produk substitusi yang tidak memiliki label sehat. Selain itu, perusahaan juga mengincar pasar lapisan masyarakat yang telah sadar mengenai pentingnya hidup sehat.

Value Proposition

Sebagai produsen makanan, perusahaan menawarkan *value proposition* yang berbeda dari produk yang telah ada di pasar. *Value proposition* perusahaan adalah produk makanan sehat. Perusahaan memberikan jaminan kualitas produk yaitu bebas pengawet, bebas bahan perasa, bebas zat berbahaya, menggunakan bahan-bahan alami dengan harga yang terjangkau dibandingkan produk serupa.

Channels

Perusahaan memiliki beberapa jalur untuk mencapai konsumen. Pertama, menggunakan website yang dikelola perusahaan. Kedua, dengan memanfaatkan aplikasi seluler berbasis android dan ios milik perusahaan. Ketiga, menggunakan skema konsinyasi dengan retail modern seperti indomaret, alfamart dan superindo. Keempat, membuka toko official pada beberapa *e-commerce* ternama. Terakhir, dengan melakukan kerjasama mitra dengan UMKM.

Customer Relationships

Perusahaan menempatkan diri sebagai sahabat konsumen dan memilih jenis relasi personal. Jenis relasi personal berfokus pada hubungan secara langsung antara konsumen dengan perusahaan melalui karyawan, tidak menggunakan AI atau mesin penjawab. Beberapa cara perusahaan mewujudkan relasi personal antara lain dengan membuat beberapa artikel tentang hidup sehat, tutorial memasak dan menyediakan chat dengan dokter. Semua hal tersebut terdapat pada website resmi perusahaan. Selain itu, perusahaan juga memiliki saluran pelanggan berbasis telepon dan email. Saluran pelanggan dapat digunakan untuk menyampaikan keluhan dan pelaporan pelanggan tentang produk atau layanan perusahaan.

Revenue Streams

Pendapatan yang diperoleh perusahaan berasal dari penjualan produk kepada konsumen akhir. Pendapatan perusahaan diperoleh dari penjualan langsung dan penjualan konsinyasi. Penjualan langsung terdiri dari penjualan dari *channels* yang dikelola secara langsung oleh perusahaan dan penjualan dari mitra UMKM. Penjualan konsinyasi merupakan penjualan produk yang dilakukan oleh mitra bisnis modern retailer. penjualan terbesar perusahaan berasal dari penjualan konsinyasi hasil kerjasama dengan retail modern. Selanjutnya, terdapat toko di *e-commerce* dan website sebagai penyumbang penjualan terbesar. Sedangkan aplikasi seluler, menjadi penyumbang penjualan terkecil perusahaan.

Key Resources

Sumber daya kunci perusahaan terbagi tiga bagian besar yaitu aset fisik, aset non fisik dan sumber daya manusia. Aset fisik merupakan semua aset berwujud perusahaan termasuk termasuk gedung, kendaraan, mesin dan peralatan lain yang dimiliki oleh perusahaan. Aset non fisik merupakan semua aset tidak berwujud perusahaan, termasuk hak kekayaan intelektual, pengetahuan tentang teknologi serta website milik perusahaan. Sumber daya manusia merupakan aset kunci perusahaan untuk menjalankan kegiatan perusahaan.

Key Activity

Aktivitas kunci perusahaan antara lain:

a) *Research and Development*

Perusahaan melakukan riset tentang produk dan pemasaran. Tujuan riset produk untuk melakukan perbaikan apabila terdapat kekurangan kualitas produk.

b) Pembelian bahan baku

Pembelian bahan baku dilakukan oleh divisi pembelian. Beberapa bahan baku perusahaan dibeli dari petani lokal. Perusahaan memiliki standar tentang bahan baku yang dapat diterima. Proses pemilihan dan pengecekan barang sesuai kriteria dilakukan oleh bagian penerimaan barang dan disimpan di gudang sebelum digunakan untuk produksi.

c) Produksi barang dagangan

Proses produksi perusahaan menggunakan mesin meskipun masih dibutuhkan sumber daya manusia sebagai operator dan pengawas. Dalam proses produksi terdapat *quality check* yang dilakukan secara random terhadap produk yang dihasilkan. *Quality check* dilakukan untuk menjaga kualitas produk yang akan dijual.

d) Distribusi

Produk yang siap jual, dikirimkan kepada pihak logistik dan distributor untuk dikirimkan ke retailer dan mitra perusahaan. Beberapa barang dagangan disimpan di gudang perusahaan sebagai persediaan produk yang dijual langsung oleh perusahaan, melalui aplikasi dan website perusahaan.

e) Pemasaran dan promosi

Promosi dilakukan oleh bagian pemasaran. Perusahaan menggunakan iklan, media sosial, dan publik figur sebagai alat utama melakukan promosi. Biaya pemasaran dan promosi merupakan biaya terbesar kedua setelah COGS yang dikeluarkan perusahaan.

f) Penjualan dan pasca penjualan

Utamanya, perusahaan melakukan penagihan piutang atas penjualan yang telah dilakukan. Perusahaan mengelola layanan pelaporan konsumen. Selain itu, perusahaan melakukan propaganda hidup sehat dengan cara memberikan edukasi kepada masyarakat.

Key Partners

Mitra kunci perusahaan antara lain:

a) Pemasok yang terdiri dari petani lokal, UMKM, dan perusahaan lainnya.

b) Logistik yang merupakan mitra pengiriman kepada retailer dan konsumen akhir.

c) Retail dan distributor, *channels* tempat penjualan *offline* produk perusahaan. Termasuk di dalamnya toko retail modern dan mitra UMKM.

d) *e-commerce*, perusahaan berhubungan erat dengan perusahaan *e-commerce* sebagai penyedia jalur penjualan. Penyedia jasa *e-commerce* tersebut antara lain Tokopedia, shopee, tiktokshop dan Instagram.

e) Sosial Media, sebagai sarana mengedukasi masyarakat tentang pentingnya hidup sehat. Selain itu, sosial media juga digunakan sebagai media promosi dan pemasaran terutama berupa iklan oleh perusahaan.

Cost Structure

Cost structure perusahaan antara lain:

a) Manufaktur dan proses produksi

Perusahaan memiliki tiga biaya utama yaitu *direct material* yang berasal dari pembelian bahan baku, *direct labor* dari biaya pegawai produksi dan biaya lainnya (*overhead*) yang masuk dalam COGS.

b) Pemasaran dan promosi

Biaya promosi dan pemasaran merupakan biaya terbesar kedua setelah COGS. Hal ini merupakan imbas dari strategi penetrasi dan pengenalan produk. Dalam melakukan promosi perusahaan menggunakan iklan pada media cetak dan media elektronik, program diskon khusus dan kerja sama dengan artis atau tokoh terkenal. Diantara media promo tersebut, proporsi terbesar terletak pada kerjasama dengan artis.

c) Biaya konsinyasi

Biaya konsinyasi timbul karena perusahaan bekerja sama dengan retail modern.

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan sebelumnya, gambar 5 merupakan BMC perusahaan saat ini.

Key Partners	Key Activities	Value Proposition	Customer Relationships	Customer Segments
<ul style="list-style-type: none"> • Supliers • Logistik • Retailer dan Distributor • Market Place (e-commerce) • Sosial media 	<ul style="list-style-type: none"> • Research and Development • Pembelian bahan baku • Produksi • Pemasaran • Penjualan dan pasca penjualan 	Produk Sehat tanpa bahan / zat berbahaya	<ul style="list-style-type: none"> • Live chat • Pelaporan Pelanggan • Chat Konsultasi dengan Dokter 	<ul style="list-style-type: none"> • Masyarakat dengan penghasilan menengah ke atas. • Masyarakat sadar kesehatan
	Key Resources <ul style="list-style-type: none"> • Aset Fisik • Aset non Fisik • Sumber daya manusia 		Channels <ul style="list-style-type: none"> • Modern retailer • E-commerce • Website • Mitra UMKM 	
Cost Structure			Revenue Streams	
Manufaktur dan Produksi	Pemasaran	Penjualan langsung	Penjualan konsinyasi	
Administrasi	Biaya Konsinyasi			

Gambar 5. BMC Saat Ini

PEMBAHASAN

Evaluasi Strategi Bisnis Perusahaan *Start Up* Menggunakan Bisnis Model Kanvas Pada PT XYZ

Perusahaan memiliki *value proposition* yang kuat dengan *brand* makanan sehat yang telah diperoleh, hal ini dibuktikan dengan naiknya penjualan. Selain karena *brand* yang telah baik, strategi promosi perusahaan juga memiliki kontribusi dalam mengenalkan produknya. Kedua hal tersebut telah berhasil meningkatkan penjualan meskipun diiringi dengan kenaikan biaya. Berdasarkan hal tersebut, strategi bisnis yang dipilih PT XYZ telah benar. Namun, strategi tersebut memiliki efek samping negatif dengan tergerusnya keuntungan dari penjualan karena besarnya biaya promosi. Pada akhirnya perusahaan mengalami kerugian. Untuk dapat tumbuh, PT XYZ harus segera menyesuaikan strategi bisnis dan BMC nya dengan tujuan mengurangi kerugian dan menghasilkan keuntungan.

Secara teori, untuk dapat menghasilkan keuntungan terdapat dua cara yakni menaikkan penjualan dan/atau melakukan efisiensi biaya. Hasil evaluasi terhadap BMC perusahaan pada gambar 5 memberikan rekomendasi *action plan* bagi perusahaan. Dalam hal meningkatkan pendapatan, terdapat beberapa bidang dalam BMC perusahaan yang dapat ditingkatkan. Pertama, pada bidang *customer segments*. Saat ini, perusahaan hanya berfokus kepada customer akhir atau masyarakat. Perusahaan belum mempertimbangkan potensi pelanggan dari bisnis yang lain. Bentuk kerja sama *Business to Business (B2B)* dapat menjadi alternatif sumber pendapatan bagi perusahaan. Selain itu, B2B memberikan perusahaan jangkauan yang lebih luas kepada masyarakat. Perusahaan juga dapat menggunakan aset dan fasilitas yang dimiliki perusahaan lain sebagai salah satu cara melakukan promosi. Kerjasama B2B akan berdampak pada bertambahnya *customer segment, channels, key partners, cost structure dan revenue streams*.

Kedua, tidak terdapat *database* pelanggan. Perusahaan disarankan membentuk dan memproses *database* pelanggan sebagai salah satu dasar pengambilan keputusan seperti promosi produk. *Database* pelanggan masuk ke dalam bidang *customers relationship* pada BMC. Ketiga, tidak terdapat program *membership* yang ditawarkan kepada pelanggan. Tidak adanya *database* mengakibatkan sedikitnya program yang ditawarkan kepada pelanggan. Bahkan, perusahaan belum memiliki program *membership*. Sebagai salah satu cara mempertahankan pelanggan, perusahaan perlu memberikan penghargaan kepada pelanggan. Penghargaan tersebut dapat berupa *membership program*. Pelanggan akan diberikan *reward* apabila melakukan pembelian, rekomendasi dan rating. Dengan adanya *reward* diharapkan perusahaan dapat mempertahankan loyalitas pelanggan dan menambah pelanggan baru. Berdasarkan ulasan tersebut, Gambar 6 merupakan usulan perubahan pada BMC perusahaan.

Key Partners	Key Activities	Value Proposition	Customer Relationships	Customer Segments
<ul style="list-style-type: none"> • Supliers • Logistik • Retailer dan Distributor • Market Place (e-commerce) • Sosial media • Rekanan B2B 	<ul style="list-style-type: none"> • Research and Development • Pembelian bahan baku • Produksi • Pemasaran • Penjualan dan pasca penjualan 	Produk Sehat tanpa bahan / zat berbahaya	<ul style="list-style-type: none"> • Live chat • Pelaporan Pelanggan • Chat Konsultasi dengan Dokter • Program loyalti member • Database pelanggan 	<ul style="list-style-type: none"> • Masyarakat dengan penghasilan menengah ke atas. • Masyarakat sadar kesehatan • Kerjasama B2B
Key Resources <ul style="list-style-type: none"> • Aset Fisik • Aset non Fisik • Sumber daya manusia 			Channels <ul style="list-style-type: none"> • Modern retailer • E-commerce • Website • Mitra UMKM • Gerai Rekanan B2B 	
Cost Structure		Revenue Streams		
Manufaktur dan Produksi	Pemasaran	Penjualan langsung	Penjualan konsinyasi	
Administrasi	Biaya Konsinyasi	Penjualan Kerjasama B2B		
Biaya Kerjasama B2B				

Gambar 6. Usulan Perubahan BMC

Dalam hal mengurangi biaya, perusahaan dapat melakukan efisiensi dengan prioritas biaya terbesar. Biaya terbesar terdapat pada COGS dan beban operasional yang terdiri dari beban pemasaran dan promosi. Perusahaan dapat mengurangi biaya COGS, dengan melakukan analisis dengan fokus kepada proses pembelian bahan baku, proses produksi, distribusi sampai penjualan produk. Proses eliminasi biaya, dapat dilakukan perusahaan dengan menerapkan *lean accounting*. *Lean accounting* merupakan konsep penghitungan akuntansi yang dirancang guna memberikan panduan implementasi terhadap filosofi "Lean" pada perusahaan (Maskell, Baggaley, B., & Grasso, L, 2011). *Lean* bertujuan untuk mengurangi pemborosan, meningkatkan produktivitas, dan menciptakan nilai bagi pelanggan. Terhadap biaya promosi dan pemasaran, perusahaan dapat melakukan evaluasi menggunakan analisis *Cost to Benefit Analysis (CBA)*. Perusahaan melakukan analisis media promosi yang paling berpengaruh terhadap penjualan dan sebaliknya. Selanjutnya, perusahaan menentukan media promosi yang dapat di eliminasi dan mempertahankan media yang efektif. Dengan penerapan *lean accounting* berdasarkan hasil analisis *Cost to Benefit Analysis (CBA)*, diharapkan perusahaan mampu memangkas biaya dan dapat menghasilkan keuntungan untuk dapat berkembang menjadi perusahaan besar dan menguntungkan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil evaluasi, dapat disimpulkan 3 (tiga) hal. Pertama, strategi yang dipilih perusahaan berhasil meningkatkan penjualan tetapi berakibat pada kerugian karena besarnya biaya. Kedua, sejalan dengan penelitian sebelumnya, BMC dapat dijadikan alat evaluasi strategi bisnis perusahaan. Perusahaan dapat menambahkan kerjasama B2B sebagai salah satu cara meningkatkan penjualan. Kerjasama B2B akan merubah BMC perusahaan pada bidang *customer segment, channels, key partners, cost structure dan revenue streams*. Ketiga, perubahan terhadap BMC saja tidak cukup. Diperlukan langkah tambahan untuk menghasilkan keuntungan. Langkah yang dapat diambil perusahaan adalah menerapkan *lean accounting* yang berfokus pada pengurangan biaya.

REFERENSI

- Alijoyo, A., Wijaya, Q. B., & Jacob, I. (2020). *Structured or Semi-structured Interviews*. CRMS Indonesia.
- Asosiasi Penyedia Jasa Internet Indonesia. (2022). *Survei Penetrasi dan Perilaku Pengguna Internet Indonesia tahun 2016-2022*. Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia. Jakarta: APJII.
- CNN Indonesia. (2023, Februari 02). *CNN Indonesia*. Retrieved from CNN Indonesia: <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20221207204208-92-884335/daftar-startup-yang-phk-karyawan-terbaru-glints-hingga-sayurbox>
- Patricia, W., & Sultan, M. A. (2019). Implementasi Bisnis Model Kanvas dalam Perancangan Manajemen Bisnis Aplikasi JASKOST. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 10(1).
- Ferrell, O. C., Hirt, G. B., & Ferrell, L. (2016). *Business: A Changing World (10ed)*. New York: McGraw-Hill.
- Graham, P. (2012). *Startup= growth*. Paul Graham.
- Kompas.com. (2023, Februari 02). *Kompas.com*. Retrieved from Kompas.com: <https://money.kompas.com/read/2022/11/29/180000326/kemenko-perekonomian--jumlah-startup-indonesia-peringkat-6-besar-dunia->
- Maghfiroh, M. F. (2021). Analisis Implementasi Kanvas Model Bisnis pada CV Cipta Karya. *Jurnal Tata Kelola Seni*, 7(2), 107-118. doi:<https://doi.org/10.24821/jtks.v7i2.5171>
- Maskell, B. H., Baggaley, B., & Grasso, L. (2011). *Practical lean accounting: a proven system for measuring and managing the lean enterprise*. Boga Raton: CRC Press.
- Mcgrath, R. G. (2010). Business Models : A Discovery Driven Approach. *Long Range Planning*, 43(2-3), 247-261. doi:<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.005>
- Osterwalder, A., & Pineur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers (Vol. 1)*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York: Crown Business.
- Setiawan, A. B. (2018). Revolusi bisnis berbasis platform sebagai penggerak ekonomi digital di Indonesia. *Masyarakat Telematika Dan Informasi: Jurnal Penelitian Teknologi Informasi Dan Komunikasi*, 9(1), 61.
- Sultan, R., & Hasbi, I. (2018). Analisis Bisnis Model Kanvas pada Kadatuan Koffie Bandung. *Almana: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 2(2), 116-123. doi:<https://doi.org/10.36555/almana.v2i2.144>
- Thompson, A. A., Peteraf M. A., Gamble J. E., & Strickland A. J. (2022). *Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage: Concepts and cases 23ed*. New York: McGraw-Hill.
- Tjitradi, E. C. (2015). Evaluasi dan perancangan model bisnis berdasarkan business model canvas. *Agora*, 3(1), 8-16.
- Yanuarti, I., & Dewi, H. (2018). Startup Bisnis Sebagai Alternatif Investasi. *Ultima Management: Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(2), 81-96. doi:<https://doi.org/10.31937/manajemen.v10i2.979>