

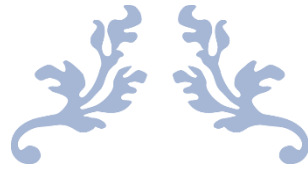
PANDUAN BUSINESS MODEL CANVAS

UNTUK PEBISNIS PEMULA



Penulis :

Anoki Herdian Dito, S.E., M.M, Bonaventura Hendrawan Maranata, S.E., M.M, Dian Prasetyo Widyaningtyas, S.E., M.M
Dwi Hayu Estrini, S.E., M.Ak., Akt, Florentina Ajeng Tiya Pratiwi, S.E., M.M, Indra Sukma Subagio, S.E., M.Ak
Juventius Wahyu Utama, S.E., M.M, Melisa Anggraini, S.E., M.Si, Tiara Rani Santoso, S.E., M.Si, CA, Wulandari, S.E., M.M



PANDUAN BUSINESS MODEL CANVAS UNTUK PEBISNIS PEMULA



PANDUAN BUSINESS MODEL CANVAS UNTUK PEBISNIS PEMULA

Penulis:

Anoki Herdian Dito, S.E., M.M, Bonaventura Hendrawan Maranata, S.E.,M.M, Dian Prasetyo Widyaningtyas, S.E., M.M, Dwi Hayu Estrini,S.E.,M.Ak.,Akt, Florentina Ajeng Tiya Pratiwi, Indra Sukma Subagio, S.E., M.Ak., Juventius Wahyu Utama,S.E.,M.M, Melisa Anggraini, S.E., M.Si, Tiara Rani Santoso,S.E.,M.Si.,CA, Wulandari, S.E.,M.M.,

ISBN : 978-623-89095-1-3

Editor:

Wulandari, S.E.,M.M

Penerbit :

Yayasan Drestanta Pelita Indonesia

Anggota IKAPI No. 276/Anggota Luar Biasa/JTE/2023

Redaksi:

Jl. Kebon Rojo Selatan 1 No. 16, Kebon Batur.

Mranggen, Demak

Tlpn. 081262770266

Fax . (024) 8317391

Email: isbn@yayasandpi.or.id

Hak Cipta dilindungi Undang Undang

Dilarang memperbanyak Karya Tulis ini dalam bentuk apapun.

TENTANG PENULIS

	Anoki Herdian Dito, S.E., M.M lahir di Sragen tanggal 25 Januari 1988. Menyelesaikan pendidikan jenjang strata 1 dan 2 di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia. Saat ini menjadi dosen tetap pada program studi S1 Manajemen Universitas Nasional Karangturi Semarang sejak 2020. Semenjak lulus dari bangku kuliah S-1 mulai menjalankan serta mengelola usaha dari tahun 2011 sampai dengan sekarang, khususnya di bidang kuliner dan pengadaan barang
	Bonaventura Hendrawan Maranata, S.E.,M.M lahir di Semarang tanggal 21 November 1995. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Universitas Nasional Karangturi Semarang. Mengawali karir pekerjaan pada bidang Keuangan selama lebih dari 2 tahun setelah itu bekerja dibidang Coffeshop dan terakhir bekerja dibidang otomotif sebagai HRD dan Staff Accounting selama 2 tahun Memiliki pendidikan Magister pada bidang manajemen sumber daya manusia membuat ketertarikan pada bidang Bisnis dan Sumber Daya Manusia supaya lebih baik.
	Dian Prasetyo Widyaningtyas, S.E., M.M.. Lulus S1 Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang mengambil konsentrasi manajemen keuangan. Pendidikan S2 Program Magister Manajemen telah diselesaikan di Universitas Diponegoro Semarang. Saat ini merupakan Dosen Tetap di Program Studi S1 Manajemen di Universitas Nasional Karangturi Semarang. Penulis pernah berkarir di bidang perbankan, <i>finance</i>, dan otomotif. Penulis juga aktif dalam melakukan Penelitian maupun Pengabdian kepada Masyarakat yang diterbitkan di dalam berbagai jurnal Sinta. Adapun buku yang pernah ditulisnya dalam bidang keuangan dengan judul “Manajemen Keuangan Perusahaan Prinsip Dasar , Teori dan Aplikasi”, sedangkan buku kedua bertema bisnis berjudul “Manajemen Bisnis di Era Digital”. Adapun penulis kembali menulis buku kembali bertema keuangan yaitu “Pengantar Manajemen Keuangan, Konsep, Strategi dan Dinamika” yang merupakan buku ketiga.
	Dwi Hayu Estrini,S.E.,M.Ak.,Akt lahir di Pati tanggal 11 Februari 1991. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Akuntansi Universitas Nasional Karangturi Semarang. Mengawali karir pekerjaan pada bidang perbankan selama lebih dari 3,5 tahun membuat penulis memiliki pengetahuan bagaimana cara mengelola keuangan yang baik khususnya bagi para UMKM. Menempuh pendidikan Magister Akuntansi di Universitas Diponegoro fokus pada bidang Keuangan dan memiliki ketertarikan pada Bidang pengelolaan Keuangan untuk Bisnis.

	Florentina Ajeng Tiya Pratiwi adalah staf pengajar Universitas Nasional Karangturi Semarang. Memperoleh gelar Sarjana Ekonomi di STIE YKPN Yogyakarta pada tahun 2020 dan Magister Manajemen di STIE YKPN Yogyakarta pada tahun 2023. Mengampu matakuliah terkait Manajemen Pemasaran, E-marketing, dan Manajemen Operasi. Buku ini merupakan tulisan pertama penulis mengenai BMC bagi UMKM di Indonesia.
	Indra Sukma Subagio, S.E., M.Ak. adalah seorang dosen yang bertugas di Universitas Nasional Karangturi Semarang. Menyelesaikan pendidikan S-1 Sarjana Akuntansi di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pelita Nusantara Semarang dan selanjutnya menyelesaikan pendidikan S-2 Magister Akuntansi di Fakultas Ekonomika dan Bisnis di Universitas Diponegoro Semarang. Tertarik dalam penelitian di bidang keuangan dan sistem informasi
	Penulis Juventius Wahyu Utama, S.E., M.M lahir di Semarang tanggal 1 Juni 1988. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Universitas Nasional Karangturi Semarang. Mengawali karir pekerjaan pada bidang perbankan selama lebih dari 2 tahun dan internal audit selama 8 tahun membuat penulis memiliki wawasan dan pandangan bagaimana sebuah bisnis dapat berjalan dengan baik dan memaksimalkan sumber dayanya. Memiliki pendidikan Magister pada bidang manajemen marketing membuat ketertarikan pada bidang Bisnis dan Kewirausahaan menjadi semakin berkembang. Karya yang sudah diterbitkan adalah buku Creative Critical Thinking for Start Up Business dan menemukan metode Den Juven untuk penilaian proyek Kewirausahaan.
	Penulis Melisa Anggraini, S.E., M.Si lahir di Semarang tanggal 2 Juni 1985. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Akuntansi Universitas Nasional Karangturi Semarang. Mengawali karir pekerjaan pada bidang asuransi selama lebih dari 15 tahun dan wirausaha di bidang kuliner selama lebih dari 3 tahun membuat penulis memiliki pemahaman bagaimana merintis sebuah usaha dan mempertahankan sebuah bisnis agar dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Memiliki pendidikan Magister pada bidang Akuntansi membuat ketertarikan pada bidang Bisnis dan Kewirausahaan menjadi semakin berkembang. Penulis saat ini selain mengajar juga aktif dalam melakukan Penelitian terkait keuangan maupun Pengabdian kepada Masyarakat yang diterbitkan di dalam berbagai jurnal.
	Tiara Rani Santoso, S.E., M.Si., CA lahir di Sleman tanggal 28 Agustus 1993. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Akuntansi Universitas Nasional Karangturi Semarang. Mengawali karir pekerjaan menjadi Auditor di KAP selama kurang lebih 3 tahun membuat penulis memiliki pengetahuan bagaimana cara membuat perencanaan keuangan yang baik. Menempuh pendidikan Magister Akuntansi di STIE YKPN Yogyakarta fokus pada bidang Pengauditan dan memiliki ketertarikan pada Bidang pengelolaan Keuangan.



Wulandari, S.E., M.M saat ini bekerja sebagai dosen tetap di Program Studi S-1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Nasional Karanturi, Semarang sejak 2018. Penulis aktif dalam kegiatan penelitian di bidang manajemen dan Pengabdian kepada Masyarakat yang dipublikasikan dalam jurnal ilmiah terindeks Sinta. Penulis juga terlibat dalam penulisan buku berjudul *Advanced Organization 5.0 Nurturing Agile and Collaborative Team Work in Digital Era*. Sebelumnya ia berkarir di beberapa perusahaan swasta di Semarang dan Surabaya antara lain perusahaan konsultan manajemen sumber daya manusia, konsultan manajemen dan teknologi informasi, dan perusahaan transportasi kargo dengan wilayah layanan mencakup seluruh Pulau Jawa. Ia memiliki beberapa sertifikasi kompetensi untuk mendukung pekerjaannya di jenjang manajerial sumber daya manusia dan keuangan antara lain *certified consultant behavior*, *certified personal finance*, dan *certified risk associates*. Ia pernah bekerja sebagai anggota tim riset di Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi, Jakarta. Pendidikannya ditempuh di Universitas Diponegoro, Semarang hingga lulus sebagai sarjana akuntansi, kemudian melanjutkan pendidikan di Universitas Gadjah Mada (UGM) dan mendapatkan beasiswa *shortcourse* dari Vienna University of Economic and Business mengenai *multicultural misunderstanding*

KATA PENGANTAR

Segala Puji dan Syukur kami panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas limpahan karunia-Nya sehingga penyusunan buku dengan judul Business Model Canvas untuk UMKM dapat terselesaikan. Di tengah dinamika pasar yang terus berkembang, keberlanjutan dan keberhasilan sebuah bisnis skala UMKM tidak hanya ditentukan oleh produk atau layanan yang ditawarkan, tetapi hal yang lebih penting adalah bagaimana cara merancang dan merencanakan pengelolaannya. Business Model Canvas dapat membantu UMKM merinci dan merencanakan elemen-elemen kunci dari model bisnis mereka.

Business Model Canvas merupakan alat manajemen strategis yang dikembangkan oleh Alexander Osterwalder (2014) yang sangat membantu dalam merancang, menggambarkan, dan merencanakan elemen kunci dari suatu bisnis atau ide usaha. Model BMC terdiri dari 9 (sembilan) elemen, meliputi Customer Segment, Value Proposition, Channel, Customer Relationship, Revenue Stream, Key Activities, Key Resources, Key Partnership, dan Cost Structure. Dalam menyusun model bisnis dimulai dari Segmentasi Pelanggan, kemudian diikuti dengan *Value Proposition*, Saluran Distribusi, Hubungan dengan Pelanggan, Pendapatan Berulang, *Key Activities*, *Key Resources*, *Key Partners*, dan Penentuan Harga Pokok Produk.

Buku ini kami susun secara komprehensif sebagai panduan praktis bagi pebisnis pemula yang ingin memaksimalkan pertumbuhan bisnisnya untuk mengenali lebih dalam esensi sebuah bisnis modern berskala UMKM melalui pendekatan yang inovatif dan terstruktur. Dengan menerapkan Business Model Canvas, diharapkan pebisnis pemula dapat memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang model bisnis mereka, mengidentifikasi peluang untuk meningkatkan efisiensi, dan merancang strategi pertumbuhan yang lebih efektif. Panduan dalam buku ini akan sangat mudah untuk dipahami dan diaplikasikan dalam praktik bisnis sehari-hari. Akhir kata, selamat membaca.

DAFTAR ISI

TENTANG PENULIS.....	iv
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR	xi
PENDAHULUAN	xii
BAB 1 SEGMENTASI PELANGGAN	1
Mengidentifikasi Segmen Pelanggan	3
Pentingnya Segmen Pelanggan	4
Penentuan segmen pasar	6
BAB 2 HUBUNGAN DENGAN PELANGGAN	7
Beberapa Jenis Hubungan dengan Pelanggan	9
BAB 3 SALURAN DISTRIBUSI	16
Saluran Distribusi	16
Tingkatan Saluran Distribusi.....	18
Contoh Perantara Saluran Distribusi	19
Fungsi Saluran Distribusi.....	21
Strategi Alternatif Cakupan Distribusi	23
Strategi Promosi Dorong (<i>Push</i>) dan Tarik (<i>Pull</i>).....	24
Jenis-Jenis Konflik dan Strategi Manajemen Konflik Distribusi	24
Cara Mengembangkan Saluran Distribusi dalam Bisnis UMKM	25
BAB 4 VALUE PROPOSITION	27
Ruang Lingkup dan Karakteristik Value Proposition.....	27
Peran Penting Bagi Bisnis dan Konsumen.....	30
Menentukan Struktur Komponen Value Proposition.....	32
Permasalahan <i>Value Proposition</i> pada UMKM	35
BAB 5 <i>KEY ACTIVITIES</i>	37
Proses-Proses <i>Key Activities</i> (Aktivitas Kunci):.....	42
Ciri – Ciri <i>Key Activity</i>	44
BAB 6 <i>KEY RESOURCE</i>	47
Ruang Lingkup <i>Key Resources</i>	47
Peranan dan Jenis <i>Key Resources</i>	48
Menentukan <i>Key Resources</i> pada UMKM.....	50
Permasalahan <i>Key Resources</i> pada UMKM.....	51
BAB 7 <i>KEY PARTNERS</i>	55

<i>Key Partners</i>	57
<i>Manfaat Key Partners</i>	58
<i>Jenis Jenis Key Partners</i>	61
<i>Kasus Key Partners</i>	64
BAB 8 PENGELOLAAN KEUANGAN UMKM	66
Pengelolaan Keuangan UMKM	66
Teknis Pengelolaan Keuangan untuk usaha secara Umum	68
Catatan Transaksi Pembayaran	71
Catatan Transaksi Arus Kas Usaha	72
Perhitungan Biaya Produksi	73
Biaya Produksi dan Harga Pokok Produk (HPP)	74
BAB 9 PENENTUAN HARGA POKOK PRODUK	76
Menentukan Harga Pokok Produk.....	77
Menghitung Harga Pokok Produk Barang	77
Menghitung Harga Pokok Produk Jasa.....	78
Menghitung Harga Pokok Layanan Jasa Perantara	80
Perlakuan pembelian peralatan.....	82
Menghitung Harga Jual Yang Pas	83
Identifikasi Komponen Titik Impas.....	83
Menentukan Modal Awal	87
BAB 10 PENDAPATAN BERULANG	88
Apa Itu Pendapatan Berulang?	88
Macam-Macam Pendapatan Berulang	89
Perbedaan Antara Pendapatan Berulang Dan Pendapatan Tidak Berulang	91
Pendapatan Berulang Bulanan (Monthly Recurring Revenue – MRR)	92
Perhitungan Pendapatan Berulang Bulanan	93
Pentingnya MRR untuk Bisnis	94
Cara Meningkatkan Pendapatan Berulang Bulanan	95
Pendapatan Berulang Tahunan (Annual Recurring Revenue – Arr)	96
Kegunaan Pendapatan Berulang Bulanan	99
Perbedaan antara ARR dan MRR.....	99
Pentingnya Pendapatan Berulang Tahunan.....	100
BAB 11 AKUNTANSI UNTUK UMKM	101
Akuntansi untuk UMKM	102
Prinsip Pengukuran.....	103
Asumsi Dasar	103
Persamaan Akuntansi.....	104

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Keuntungan Kerugian Strategi Alternatif Distribusi	23
Tabel 2. Contoh <i>Business Model Canvas</i> Moi Salad.....	39
Tabel 3. Contoh Aktivitas Kunci Toko Butik	40
Tabel 4 Contoh Aktivitas Kunci Toko Boneka dan Mainan	41
Tabel 5. Contoh Format Catatan Penerimaan Modal Usaha Sebuah Bisnis	67
Tabel 6. Contoh Format Catatan Penerimaan Pemasukan Usaha.....	68
Tabel 7. Contoh Format Catatan Setoran Bank Dalam Pemasukan Usaha	69
Tabel 8. Contoh Format Catatan Transaksi Pembayaran Usaha	70
Tabel 9. Contoh Format Catatan Arus Kas & Posisi Modal Kerja Usaha	70
Tabel 10. Laporan Posisi Modal Kerja	71
Tabel 11. Rincian 1 Resep Kue Kering	75
Tabel 12. Konversi Rincian 1 Resep Kue Kering	76
Tabel 13. Perincian Harga Satu Paket Pernikahan	79
Tabel 14. Perincian Harga Pokok Satu Paket Pernikahan.....	79
Tabel 15. Perincian Harga Satu Paket <i>Engagement</i>	83
Tabel 16. Perincian Harga dan Komisi Satu Paket <i>Engagement</i>	83
Tabel 17. Perincian Harga Pokok Produk Satu Paket <i>Engagement</i>	84
Tabel 18. Sistem Akuntansi Pencatatan Ganda	104
Tabel 19. Daftar Akun	104
Tabel 20. Laporan Posisi Keuangan	105
Tabel 21. Laporan Laba Rugi.....	107

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Loyalty Card dari Temarasa Coffee and Garden	Error! Bookmark not defined.
Gambar 2. 2 Program Tukar Tambah Ganti Mobil	8
Gambar 2. 3 Self Ordering Kiosk McDonald	11
Gambar 2. 4 Ilustrasi Klub Mobil	13
Gambar 2. 5 Desain dari Penggemar	14

PENDAHULUAN

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) adalah jenis kegiatan ekonomi yang paling banyak dilakukan oleh masyarakat Indonesia sebagai tumpuan dalam memperoleh pendapatan untuk kelangsungan hidupnya. Peranan UMKM dalam perekonomian Indonesia sudah tidak diragukan lagi karena mampu menyerap tenaga kerja sekitar 97% dari total jumlah tenaga kerja nasional serta memiliki kontribusi terhadap produk domestik bruto (PDB) sebesar 60%. UMKM juga telah terbukti tidak terpengaruh terhadap krisis. Ketika badai krisis ekonomi melanda di tahun 1997 – 1998 hanya UMKM yang mampu tetap bertahan kokoh. Selain itu, UMKM juga memiliki ketahanan terhadap resesi ekonomi global karena tidak terekspos dengan perekonomian global.

Badan Pusat Statistik menyajikan data selepas krisis ekonomi tahun 1997-1998 jumlah UMKM tidak surut, justru makin meningkat, bahkan mampu menyerap 85 juta hingga 107 juta tenaga kerja sampai tahun 2012. Pada tahun tersebut, jumlah usaha aktif di Indonesia sebanyak 56.539.560 unit. Dari total jumlah tersebut, Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) terdata sebanyak 56.534.592 unit atau 99.99%. Sisanya, sekitar 0,01% atau 4.968 unit adalah usaha skala besar. UMKM tidak terdampak krisis karena mayoritas tidak terlalu tergantung pada modal besar atau pinjaman dari luar dalam bentuk mata uang asing, sehingga pada saat ada fluktuasi nilai tukar masih ada di posisi aman. Sebaliknya, untuk usaha dengan skala besar yang secara umum lebih sering berurusan dengan mata uang asing maka lebih berpotensi untuk mengalami imbas krisis ekonomi.

Menurut Bank Dunia, UMKM dikelompokkan ke dalam 3 jenis, yaitu Usaha Mikro dengan jumlah karyawan 10 orang, Usaha Kecil dengan jumlah karyawan 30 orang, Usaha Menengah dengan jumlah karyawan lebih dari 300 orang. Dalam perspektif usaha, UMKM diklasifikasikan dalam 4 kelompok, yaitu UMKM Sektor Informal, contohnya pedagang kaki lima, UMKM Mikro, merupakan para pelaku usaha yang memiliki kemampuan sebagai pengrajin namun kurang memiliki jiwa kewirausahaan untuk mengembangkan usahanya, Usaha Kecil Dinamis, adalah para pelaku usaha yang mampu menjalin kerjasama dengan pihak eksternal sampai ke ranah ekspor, yang terakhir adalah *Fast Moving Enterprise*, adalah UMKM yang memiliki kecakapan dan siap bertransformasi ke skala yang lebih besar.

Undang-Undang No.20 Pasal 1 Tahun 2008 mendefinisikan UMKM sebagai Berikut :

1. Usaha Mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria Usaha Mikro sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini.
2. Usaha Kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari Usaha Menengah atau Usaha Besar yang memenuhi kriteria Usaha Kecil sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang ini.
3. Usaha Menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Kecil atau Usaha Besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini.

Menurut pasal 6 Undang-Undang Tahun 2008, disebutkan kriteria UMKM berdasarkan permodalannya adalah sebagai berikut :

1. Kriteria usaha mikro memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp. 50.000.000,- tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha atau memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp. 300.000.000,-
2. Kriteria usaha kecil memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp. 50.000.000,- sampai dengan paling banyak Rp. 500.000.000,- tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha atau memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp. 300.000.000,- sampai dengan paling banyak Rp. 2.500.000.000,-
3. Kriteria usaha menengah memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp. 500.000.000,- sampai dengan paling banyak Rp. 10.000.000.000,- tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha atau memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp. 2.500.000.000,- sampai dengan paling banyak Rp. 50.000.000.000,-

Business Model Canvas dapat memberikan manfaat bagi UMKM untuk dapat merancang, mengembangkan, dan menjelaskan model bisnis UMKM. Beberapa alasan *business model canvas* dibutuhkan oleh UMKM diantaranya adalah:

1. Pemahaman tentang bisnis

Business model canvas akan membantu UMKM untuk memiliki pemahaman yang jelas dan komprehensif tentang seluruh struktur bisnis UMKM dalam satu model kerangka. Hal ini akan membantu pebisnis UMKM dan timnya untuk melihat korelasi

antar elemen-elemen dalam bisnis UMKM dan memahami dampak perubahan dari satu elemen ke elemen yang lain.

2. Perencanaan strategis

Business model canvas akan membantu UMKM dalam merencanakan strategi bisnis dengan merinci tiap-tiap elemen kunci dari model bisnis, diantaranya adalah: segmentasi pelanggan, *value proposition*, *customer relationship*, saluran distribusi, *key partners*, *key resources*, *key activities*, pendapatan berulang, dan struktur biaya. Hal ini akan memungkinkan pelaku UMKM untuk memiliki pemahaman yang lebih komprehensif terkait operasi bisnis mereka.

3. Komunikasi yang efektif

Business model canvas akan menyediakan cara-cara efektif dalam berkomunikasi terkait model bisnis kepada pihak-pihak terkait seperti investor, karyawan, dan mitra bisnisnya. Akibatnya UMKM akan dapat menjelaskan bisnis mereka dengan jelas.

4. Manajemen risiko

Business model canvas akan membantu pelaku UMKM untuk dapat mengidentifikasi berbagai risiko yang akan dihadapi selama menjalankan proses bisnisnya. Dengan demikian pelaku UMKM akan dapat mengambil berbagai langkah untuk memitigasi risiko yang berpotensi terjadi dan dapat mengelola keberlanjutan (*sustainability*) bisnis mereka.

5. Identifikasi peluang dan tantangan

Business model canvas akan dapat dengan mudah mengidentifikasi berbagai peluang dan tantangan yang dihadapi oleh pelaku UMKM. Hal ini akan membuat pelaku UMKM untuk dapat merespon perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis dan di pasaran dengan lebih fleksibel

6. Pengembangan produk dan layanan pelanggan

Business model canvas akan membantu pelaku UMKM untuk dapat mengembangkan produk dan layanan yang sesuai dengan kebutuhan *customer*. Hal ini akan menambahkan daya Tarik bisnis dan membuat bisnis memiliki keunikan tersendiri.

Dengan menerapkan *business model canvas* pelaku UMKM akan memiliki sudut pandang yang lebih luas dan komprehensif tentang model bisnisnya. Pelaku UMKM dapat menentukan langkah strategis kedepannya secara efektif dan efisien. Hal ini tentu saja dapat membuat UMKM mencapai pertumbuhan yang optimal dan menjaga keberlanjutan bisnisnya.

BAB 1 SEGMENTASI PELANGGAN

Dalam kerangka Model Canvas atau BMC salah satu bloknnya adalah segmentasi pelanggan. Model ini menjelaskan mengenai konsumen, siapa yang menjadi target bisnis yang dijalankan. Segmentasi pelanggan merupakan cara dalam mengkategorikan pelanggan dalam beberapa segmen. Hal ini berguna dalam membuat strategi supaya produk yang dipasarkan lebih tepat sasaran. Dalam hal ini pelanggan dapat dikategorikan secara detail. Segmentasi pelanggan dapat dilakukan untuk penentuan alokasi sumber daya secara efektif dan efisien dan meningkatkan hubungan baik dan membangun loyalitas pelanggan. Bila konsumen dapat lebih dekat dengan pebisnis, ini akan lebih menguntungkan karena pebisnis akan lebih mudah memahami produk apa saja yang memang diinginkan oleh pelanggan. Hal tersebut dapat meningkatkan peluangnya untuk mendapatkan hati pelanggannya. Pebisnis dapat lebih mengenali karakteristik pelanggannya karena ini merupakan kunci yang utama dalam segmentasi pelanggan.

Produk atau jasa yang dihasilkan pastinya diharapkan akan mencapai profitabilitas yang diinginkan. Produk yang dihasilkan perlu diterima oleh pelanggan, karena dari pelangganlah perusahaan dapat terus mempertahankan keberlangsungan dalam menjalankan bisnis ke depan. Dalam aktivitas untuk dapat memberikan kepuasan pelanggan maka perusahaan perlu mengkategorikan pelanggan dalam berbagai segmen diantaranya adalah demografi, minat beli, dll. Yang terpenting adalah perlu mengenal pelanggan kita seperti apa yang diinginkan. Perlu untuk mengetahui seluk beluk pelanggan serta kebutuhan seperti apa yang diinginkan pelanggan supaya rencana awal yang dibangun dapat dibuat untuk memastikan bahwa kebutuhan pelanggan dapat terpenuhi sesuai keinginan mereka. Hal ini dilakukan agar pelanggan dapat merasa puas dan akan menjadi pelanggan yang memiliki loyalitas tinggi.

Dalam persaingan dunia bisnis yang semakin ketat maka perusahaan harus terus melangsungkan keberlanjutan bisnisnya. Banyak masalah yang akan terjadi ketika bisnis dijalankan, dan pebisnis perlu dengan tepat sasaran dalam mengatasi berbagai masalah tersebut. Dalam hal ini segmen pelanggan perlu diketahui agar dapat mencapai tujuan berikut, yaitu :

1. Bahwa diperlukan pebisnis dapat memahami pasar seperti karakteristik pelanggan, gaya hidup, selera pelanggan, maupun kebutuhan yang dituju. Hal ini dilakukan untuk dapat merencanakan strategi yang akan digunakan.

2. Melakukan pencapaian target pemasaran secara efektif dengan mengetahui segmen pelanggan secara tepat agar berjalan secara efektif dan efisien.
3. Melakukan diferensiasi produk karena pelanggan akan memiliki kebutuhan yang berbeda, sehingga pebisnis perlu menginovasi variasi yang lebih banyak agar dapat memenuhi kebutuhan pelanggan.
4. Dengan melakukan segmentasi pelanggan maka dapat melakukan identifikasi terhadap berbagai saluran distribusi yang tepat serta bagaimana merancang strategi pemasaran yang tepat guna mencapai target pasar.
5. Dapat lebih memahami dan mencari berbagai peluang yang lebih terbuka dalam segmen pasar yang dituju. Dimana peluang tersebut dapat digunakan untuk melayani segmen pelanggan yang belum terpenuhi kebutuhannya. Hal ini dilakukan agar dapat menciptakan keunggulan dibandingkan dengan yang lain.
6. Melakukan riset pasar secara terencana serta sesuai faktual dengan metode yang tepat dalam setiap pertanyaan penelitian yang dibuat. Riset pasar yang dilakukan dapat membantu dalam pengambilan keputusan yang tepat serta melakukan evaluasi dalam inovasi produk yang ada.

Untuk dapat lebih memahami pelanggan yang dituju ada beberapa yang perlu diperhatikan yaitu :

- Berapa usia pelanggan
- Di mana mereka tinggal
- Apa pekerjaannya
- Apa jenis kelaminnya
- Bagaimana daya belinya
- Bagaimana minat belinya
- Apa hobinya
- Media sosial apa yang sering digunakan

Berikut contoh segmen pelanggan hijab merek “Sosialita”

- Wanita , berusia antara 17-50 tahun
- Pemakai hijab
- Ibu rumah tangga, wanita karir, pelajar, mahasiswa

- Memiliki penampilan modis
- Mengutamakan kualitas
- Selalu ingin tampil menarik dan *up to date*
- Hobi fashion
- Belanja online
- Aktif di media sosial

Dalam menentukan segmen pelanggan maka setiap bisnis akan memiliki pelanggan yang berbeda karena dilihat dari visi maupun misi perusahaan, dan *positioning* produk.

Mengidentifikasi Segmen Pelanggan

Salah satu analisis yang digunakan dalam melakukan identifikasi segmen pelanggan adalah analisis demografis. Ini merupakan sebuah usaha dalam membagi populasi di pasar menjadi beberapa segmen berdasarkan beberapa kategori. Berikut ini merupakan faktor demografis yang digunakan:

1. Usia: memiliki pemahaman mengenai usia pelanggan sangat penting dalam melakukan identifikasi dalam segmen pelanggan. Sebagai contoh usia pelanggan dikategorikan sebagai pelanggan anak-anak, remaja, dewasa, maupun lanjut usia.
2. Jenis kelamin: pada variabel ini pebisnis akan membedakan produknya dikhususkan untuk pelanggan perempuan atau laki-laki, hal ini terkait dalam keputusan untuk meningkatkan promosi produk. Jenis kelamin merupakan variabel dari segmentasi demografis selanjutnya. Karena beberapa produk dikhususkan untuk laki-laki dan perempuan. Jenis kelamin ini penting, untuk meningkatkan kegiatan promosi bisnis. Ini dilakukan oleh pebisnis untuk menyesuaikan promosi ke dalam fitur produknya. Sebagai contoh pebisnis menjual produknya berupa kosmetik yang ditargetkan untuk pelanggan dengan jenis kelamin perempuan.
3. Pendidikan: faktor taraf pendidikan merupakan hal yang penting dalam mengkategorikan segmen pelanggan karena dapat mempengaruhi daya beli. Hal ini digunakan untuk menentukan pemasaran yang efektif terhadap jenis produk yang dikeluarkan. Pebisnis dapat menggunakan berbagai pertimbangan terhadap daya beli maupun gaya hidup pelanggan berdasarkan taraf pendidikan karena setiap jenjang pendidikan yang ditempuh akan mempengaruhi bagaimana perilaku mereka dalam memanfaatkan media sosial karena dengan menggunakan media sosial merupakan

media promosi yang efektif untuk mempromosikan produk. Kategori pendidikan dibedakan lulusan sekolah dasar, sekolah menengah, perguruan tinggi hingga bahkan tidak sekolah sama sekali.

4. Pendapatan: Pebisnis dapat menentukan segmen pelanggan sesuai dengan pendapatan setiap pelanggan karena pendapatan dapat menentukan daya beli pelanggan. Semakin memiliki pendapatan tinggi maka daya beli pelanggan akan semakin tinggi pula. Hal ini berkaitan dengan pelanggan yang memiliki pendapatan yang besar maka akan lebih semakin dapat memiliki pilihan yang lebih banyak dibandingkan dengan pelanggan yang memiliki pendapatan yang rendah. Pebisnis dapat menyesuaikan harga produk yang dijual dengan menargetkan produk pada harga tertentu dengan layanan yang prima sesuai dengan tingkat pendapatan.
5. Lokasi geografis: Pada kategori ini dapat dibedakan dalam beberapa wilayah, provinsi, kota untuk dapat melihat berbagai perbedaan letak geografis masing-masing daerah yang berbeda-beda.
6. Keluarga/status perkawinan: Pebisnis dapat mengidentifikasi ukuran keluarga yang dapat dilihat berdasarkan jumlah anggota keluarga. Dalam satu keluarga terdiri dari lima orang anggota keluarga tentu akan berbeda jika dalam satu keluarga terdiri dari tiga orang, hal ini akan mempengaruhi jumlah pembelian maupun frekuensi pembelian. Sebagai contoh produk mobil yang memiliki kapasitas besar biasanya ditargetkan untuk keluarga yang memiliki anggota keluarga yang banyak.

Keuntungan ketika pebisnis dapat mengidentifikasi segmen pelanggan berdasarkan analisis demografis, adalah sebagai berikut :

1. Pebisnis dapat mengetahui kebutuhan pelanggan sehingga dapat lebih mudah untuk menentukan keputusan terkait penjualan produknya.
2. Pebisnis dapat dengan mudah menentukan tujuan secara terukur sehingga dapat melihat secara jelas terkait dengan capaian target maupun hasil dari segmen pelanggan seperti apa yang ingin dicapai, hal ini terdapat tujuan yang jelas yang ingin dicapai.

Pentingnya Segmen Pelanggan

Apabila pebisnis dapat memahami segmen pelanggan dengan baik maka akan lebih mudah untuk pebisnis dalam mengarahkan pemasaran yang paling tepat untuk diterapkan. Dalam hal ini pebisnis perlu menyesuaikan produk apa yang mereka jual dan bagaimana

merencanakan saluran distribusi yang tepat supaya sampai ke tangan pelanggan. Perlu mengatur saluran distribusi yang baik supaya pelanggan menjadi tertarik terhadap produk yang dijual.

Perlunya memahami mengenai segmen pelanggan yang tepat juga dapat menciptakan hubungan yang baik dengan pelanggan. Ketika perusahaan mengetahui preferensi dari pelanggan maka pelanggan akan lebih puas jika kebutuhan mereka dapat dipenuhi. Hal ini akan menyediakan pengalaman pelanggan yang lebih baik. Dengan pengalaman yang didapat maka akan menciptakan hubungan yang semakin kuat dengan pelanggan. Pelanggan akan semakin loyal terhadap produk yang dijual sehingga pelanggan semakin dapat mengulang pembelian untuk selanjutnya.

Dengan memahami potensi dari peningkatan setiap segmen maka perusahaan akan lebih mengetahui peluangnya sehingga dapat lebih mengoptimalkan alokasi sumber dayanya. Dalam hal ini perusahaan dapat menciptakan produk yang spesifik dalam melayani segmen pelanggannya. Perusahaan dapat meningkatkan persaingan yang kompetitif agar produknya memiliki ciri khas dan keunggulan produknya. Dengan keunggulan produk yang bersaing maka produk dapat lebih ditonjolkan supaya pesaing tidak mudah untuk meniru. Segmen pelanggan terdiri dari :

- a) **B2B (*Business to Business*)** adalah bisnis yang terjadi ketika perusahaan membutuhkan barang dari perusahaan yang lain. Target pasarnya adalah bisnis lain. Hubungan kerjasama biasanya dijalin dengan perusahaan lain untuk memenuhi produksinya maupun untuk memasarkan produk ke pelanggan. Hal ini dilakukan sebelum produk dipasarkan ke pelanggan.
- b) **B2C (*Business to Customer*)** adalah bisnis yang melibatkan perusahaan dan pelanggan akhir sebagai pengguna produk. Pada B2C lebih menargetkan pada pengguna akhir. Dalam hal ini kegiatan bisnis ini terdapat interaksi yang dilakukan antara produsen dan pelanggan.
- c) **Pasar Luas (*Mass Market*)** adalah bisnis yang memiliki pelanggan yang beragam dan lebih memberikan pelayanan kepada semua segmen dan lebih luas. Pelanggan dapat berasal dari kategori berdasarkan gaya hidup, selera pelanggan, kebutuhan, usia, jenis kelamin yang berbeda. *Mass Market* akan dapat membantu bisnis dalam mencapai pelanggan yang lebih luas dan banyak, sehingga akan memberikan kemudahan untuk sebuah bisnis dalam memperkenalkan produknya di semua segmen pelanggan yang ada di pasar. Dengan memiliki jangkauan yang lebih luas maka akan lebih cepat dan tepat dalam mencapai target pelanggan yang potensial. Hal ini juga dapat memberikan

kemudahan dalam memasarkan produk lewat *brand image* yang diciptakan agar pelanggan lebih tertarik.

- d) **Ceruk Pasar (*Niche Market*)** adalah bisnis yang lebih mengarah kepada segmen pasar yang lebih spesifik. Target pasar ditentukan untuk mempertahankan bisnisnya dalam persaingan yang ada. *Niche Market* memiliki hubungan yang dekat dengan pelanggannya karena lebih mengarah ke segmen pasar tertentu. Hal ini dapat menciptakan loyalitas pelanggan terhadap produk maupun *merk* sehingga dapat meningkatkan pembelian yang berulang terhadap produk yang sama. Selain itu persaingan juga relatif sedikit karena yang dilayani lebih spesifik. Biasanya harga yang ditawarkan oleh pasar ini juga lebih tinggi dibandingkan *Mass Market*
- e) ***Multi-Sided Platform*** adalah bisnis yang melayani dan menciptakan nilai lebih dari satu segmen, dimana terdapat hubungan interaksi langsung diantara lebih dari dua pelanggan.

Penentuan segmen pasar

Dalam menentukan segmen pasar, pebisnis sebaiknya memperhatikan hal di bawah ini:

1. Kenali siapa pemakai produk anda maupun pengambil keputusan. Pemakai produk adalah orang yang memang memakai produk sedangkan pengambil keputusan adalah orang yang mengambil keputusan untuk membeli produk, namun bisa menggunakan atau tidak menggunakan produk tersebut. Contohnya adalah produk susu balita, dimana pemakainya adalah anak dibawah lima tahun sedangkan pengambil keputusannya adalah orangtua balita tersebut. Apabila pemakai dan pengambil keputusan berbeda maka perlu diperhatikan bahwa pebisnis dapat memenuhi dua kebutuhan pelanggan sekaligus.
2. Perlunya mengetahui latar belakang para pelanggan akan dapat menentukan target pasar. Bahwa dengan latar belakang yang berbeda pastinya gaya hidup, selera pelanggan, dan kebutuhan juga akan berbeda. Ada beberapa yang biasa digunakan dalam menentukan target pasar yaitu jenis kelamin, demografi, dan geografi. Jenis kelamin terdiri dari pria dan wanita dan kriteria usia pelanggan. Aspek demografi merupakan karakteristik penduduk, yang dapat dilihat dari tingkat ekonomi, pendidikan, minat, pekerjaan sedangkan aspek Geografi adalah aspek kependudukan.
3. Mengevaluasi segmen pelanggan, apakah segmen pelanggan yang dibuat sudah sesuai dengan produk yang dijual dan tepat sasaran.

BAB 2 HUBUNGAN DENGAN PELANGGAN

Bagian Hubungan Dengan Pelanggan menjelaskan berbagai jenis hubungan yang dimiliki perusahaan dengan setiap segmen pelanggan. Perusahaan harus jelas mengenai sifat hubungan pelanggan untuk setiap segmen pelanggan. Hubungan dengan pelanggan dapat berkisar dari hubungan yang terstruktur secara khusus hingga hubungan yang muncul secara otomatis. Hubungan pelanggan didorong oleh motivasi seperti:

1. Akuisisi pelanggan (akuisisi pelanggan baru)
2. Retensi pelanggan
3. Peningkatan penjualan, penawaran produk atau jasa baru kepada pelanggan lama (upselling)

Membangun dan membina hubungan pelanggan seringkali menjadi prioritas suatu bisnis karena hubungan antara pelanggan dan penjual yang terjalin secara berkelanjutan dapat mendukung perusahaan untuk mendapatkan kepuasan pelanggan (customer satisfaction), kesetiaan pelanggan (customer loyalty), dan citra yang positif karena berita yang tersiar mengenai perusahaan ini merupakan berita baik. Ada beberapa strategi untuk mempertahankan pelanggan yang bertujuan untuk memaksimalkan hubungan dengan pelanggan, disingkat menjadi strategi 4R yaitu ***Relationship, Retention, Referral dan Recovery***.

1. *Relationship* (hubungan antar manusia); Strategi membangun dan memelihara hubungan pelanggan tanpa tujuan meningkatkan penjualan atau keuntungan adalah hal yang penting dalam menjalankan bisnis. Oleh karena itu, strategi hubungan (*relationship*) merupakan strategi utama untuk menjaga keberlangsungan perusahaan. Membangun hubungan pelanggan dapat dicapai dengan mendekatkan diri kepada pelanggan, meningkatkan kualitas komunikasi dengan pelanggan, serta berupaya untuk lebih memahami dan melayani pelanggan agar dapat memperoleh kepercayaan mereka.
2. *Retention* (menjaga pelanggan); mempertahankan pelanggan untuk jangka panjang. Cara-cara yang lazim dilakukan untuk retensi pelanggan adalah dengan menerbitkan «Loyalty Card» seperti yang dilakukan oleh Temarasa Coffee and Garden di Semarang kepada para pelanggannya yang memberikan diskon 20% untuk setiap 4

kali pembelian dengan jumlah minimal tertentu, dan gratis 1 minuman kopi setiap 4 kali pembelian dengan jumlah tertentu berikutnya.

Gambar 2. SEQ Gambar_2. * ARABIC 1 *Loyalty Card* dari Temarasa Coffee and



Ada pula perusahaan yang menawarkan sistem tukar tambah dalam pembelian mobil dengan merk yang sama kepada pelanggannya. Pelanggan yang berencana menukar mobil lamanya dengan mobil baru tentunya akan merasa lega dengan penawaran ini karena pelanggan tidak perlu repot menjual sendiri mobil yang lama.

Gambar 2. 2 Program Tukar Tambah Ganti Mobil



Toyota Trade In Tukar Tambah Jadi Mudah

Pihak *dealer* atau produsen mobil yang akan membeli mobil lama dari pelanggan dengan harga tertentu, dengan syarat pelanggan membeli mobil baru dengan merk yang sama dari dealer atau produsen tersebut. Dengan demikian pelanggan akan «terikat» dengan produk dari produsen yang sama.

3. *Referral*; strategi ini berkaitan dengan *Word of Mouth*, penyebaran informasi yang baik mengenai suatu produk barang atau jasa yang bersumber dari kepuasan para pengguna atau pelanggannya. Dampak penyebaran berita baik ini dapat mengajak orang lain untuk menggunakan produk atau jasa yang sama, sehingga dapat meningkatkan jumlah pelanggan secara ampuh. Bentuk *referral* bisa jadi suatu testimoni pelanggan, program ajak teman atau program *cashback* untuk pembelian dari pelanggan baru yang mendapat rekomendasi dari pelanggan lama.
4. *Recovery*; pelayanan yang diberikan oleh suatu bisnis kepada pelanggan terkadang tidak selalu diterima secara pas oleh para pelanggannya karena setiap pelanggan dapat memiliki preferensi yang berbeda. Apabila pelanggan merasa tidak puas dengan suatu pelayanan, dan hal ini terjadi secara beberapa kali, maka pelanggan bisa saja beralih ke produsen lain. Upaya pemulihan (*recovery*) harus segera dilakukan kepada pelanggan yang kecewa dengan cara yang tepat untuk mempertahankan loyalitas pelanggan. Program *recovery* ini juga harus bisa diterapkan pada : pelanggan yang tidak aktif, pelanggan yang sudah beralih ke produsen lain (pesaing), pelanggan yang jumlah belanjanya tetap, tidak ada peningkatan.

Beberapa Jenis Hubungan dengan Pelanggan

Contoh hubungan dengan pelanggan yang pernah dilakukan oleh suatu perusahaan penyedia layanan telekomunikasi di masa lalu adalah ketika hubungan pelanggan operator jaringan telepon seluler dipengaruhi oleh strategi akuisisi agresif yang mencakup pengadaan telepon seluler gratis. Ketika pasar menjadi semakin jenuh, operator-operator jasa telekomunikasi ini berfokus pada strategi retensi pelanggan dan meningkatkan pendapatan rata-rata pelanggan. Hubungan pelanggan yang dibutuhkan oleh model bisnis perusahaan mempunyai dampak yang signifikan terhadap semua tanggapan pelanggan.

Strategi perusahaan mengundang masyarakat dalam forum percakapan melalui grup WA atau Telegram adalah untuk mendorong interaksi antara perusahaan dengan pelanggannya. Untuk mendapatkan perhatian dari pelanggan, perusahaan harus merancang dengan jelas interaksi dengan pelanggan yang ingin mereka bangun dengan segmen pelanggannya. Kehadiran teknologi memungkinkan interaksi dengan pelanggan semakin beragam karena tidak hanya bisa bertemu langsung dengan pelanggan, namun juga bisa menggunakan teknologi yang didukung oleh internet seperti penyediaan *website*, aplikasi *chatting* di ponsel, bahkan robot. Tantangan yang harus dihadapi oleh suatu bisnis ketika

membangun hubungan pelanggan meliputi: bagaimana membangun hubungan pelanggan berdasarkan segmen pelanggan, mengidentifikasi hubungan pelanggan yang dilakukan suatu bisnis dan biayanya, dan mengintegrasikan hubungan pelanggan dengan bagian lain. Hubungan pelanggan yang dapat dibangun menurut segmen pelanggan adalah:

1. *Personal assistance* (bantuan pribadi)

Hubungan dengan Pelanggan ini berdasarkan pada interaksi manusia. Pelanggan dapat berkomunikasi dengan bagian *customer service* untuk mendapatkan bantuan selama proses penjualan atau setelah proses penjualan selesai. Hal ini dapat terjadi di lokasi penjualan, melalui call centers, melalui e-mail, atau dengan cara lain. Berdasarkan pada pola interaksi antar manusia tersebut terdapat proses komunikasi pribadi dua arah di mana pelanggan dapat berkomunikasi langsung dengan pemilik bisnis dan administrator online untuk mendapatkan dukungan selama proses pra-pembelian atau setelah menyelesaikan pembelian.

Hubungan ini sedikit hangat namun tidak mengisi seluruh tahap layanan, namun hanya sampai tahap *delivery*. Dengan demikian apabila ada pelanggan yang memerlukan pelayanan sampai tahap *after sales* biasanya yang mengatasi managernya. Contoh : *waitress* di restoran. Komunikasi bisa dilakukan secara tatap muka, melalui fitur *direct message DM* di Instagram, WhatsApp, Facebook, atau di *chat line* berbagai *marketplace*. Banyak situs Web suatu produk memiliki bagian pertanyaan umum dan informasi kontak email untuk pertanyaan yang lebih pribadi.

2. *Dedicated Personal Assistance* (Bantuan Pribadi Khusus)

Hubungan pelanggan ini mencakup layanan pelanggan yang dipersonalisasi, yang difungsikan untuk menindaklanjuti *personal assistance*, apabila ada pertanyaan khusus dari pelanggan, baik tentang produk, layanan hingga aduan keluhan. Ini mewakili hubungan terdalam dan paling intim dan berkembang secara alami seiring berjalannya waktu. Dalam pelayanan perbankan pribadi, bankir-bankir khusus telah disediakan untuk membantu melayani nasabah yang memiliki pendapatan tinggi dan jumlah kekayaan yang besar. Perusahaan lain dapat mengembangkan hubungan serupa dengan menugaskan manajer khusus untuk melayani pelanggan utama, dalam hal ini adalah nasabah - para pemilik rekening tabungan dalam jumlah besar, dalam rangka membina interaksi pribadi dengan pelanggan-pelanggan utama tersebut. Hubungan dengan pelanggan ini dianggap sebagai hubungan yang paling dekat dan akrab,

sehingga apabila diterapkan di perusahaan asuransi, tingkat *awareness* pelanggan dibangun dari awal sampai dengan tahap *after sales*, di mana penjual/ pebisnis terlibat aktif, mulai dari menawarkan polis asuransi sampai melayani nasabah asuransi untuk mengurus administrasi pembayaran dan klaim asuransi saat nasabah dirawat di rumah sakit.

3. *Self-service* (swalayan)

Perusahaan membina hubungan tidak langsung dengan pelanggan dengan cara memfasilitasi perlengkapan yang diperlukan pelanggan untuk membantu diri mereka sendiri. Contoh penerapan interaksi dengan pelanggan ini di suatu perusahaan adalah perusahaan membuat *website* yang berisi katalog lengkap dengan penjelasan produk, promosi yang sedang berlaku, jasa pengiriman dan informasi pembayaran yang dapat dipilih sesuai selera pelanggan. Dalam model interaksi ini, pelayanan dari tahap awal sampai tahap *delivery* dilakukan oleh pelanggan sendiri. Penggunaan cara ini bisa kita lihat di sebuah toko swalayan yang modern yang menggunakan *barcode scanner* yang ditempelkan di keranjang belanja yang harus dibawa oleh pembeli. Secara otomatis *scanner* tersebut memindai setiap barang yang dimasukkan ke dalam keranjang belanja dan menampilkan jenis barang, merek dan harganya. Sistem ini tidak menyediakan tenaga kasir di bagian pembayaran, sehingga pelanggan langsung menggesek kartu debit atau debit di mesin yang telah disediakan dan mentransfer pembayaran untuk semua barang yang dibeli, sejumlah angka yang ditunjukkan di sebuah layar monitor. Kemudian secara mandiri pelanggan menata dan membungkus semua barang belanjanya.

Gambar 2. 3 *Self Ordering Kiosk McDonald*



Contoh lain bisa kita lihat di McDonald yang menerapkan strategi *self-service* meskipun sebagian dengan menyediakan Self Ordering Kiosk. Pembeli dapat memilih menu, mengkombinasikan menu secara mandiri, dan melakukan pembayaran dengan dibantu oleh seorang kasir. Setelah pesanan pembeli tersebut selesai ditata di atas nampan oleh petugas dapur, pembeli membawa sendiri nampan makanan tersebut ke tempat duduk yang diinginkan.

4. *Automated Service* (Layanan Otomatis)

Hubungan pelanggan ini menggabungkan layanan mandiri yang lebih canggih dengan proses otomatis. Pelanggan dapat mengakses layanan profesional melalui fasilitas online pribadi. Layanan otomatis dapat mengenali pelanggan individu dan karakteristiknya, serta informasi lain terkait pesanan dan transaksi bisnis lainnya.

Layanan otomatisasi yang dirancang dengan sangat baik juga dapat membina hubungan pribadi. Contoh penggunaan layanan otomatis ini adalah brosur digital seperti yang digunakan oleh sebuah rumah makan di Jalan Kertanegara, Semarang, yang menyajikan buku menu secara digital sekaligus cara pemesanan melalui handphone meskipun pengunjung rumah makan ini dilayani oleh pramusaji. Pramusaji yang disediakan hanya mengarahkan penggunaan menu digital dan nantinya yang membawa makanan yang sudah siap untuk disajikan di meja pemesan.

Layanan otomatis yang lebih maju dapat dilihat di dalam perusahaan yang menggunakan teknologi yang bisa meniru manusia. Contoh di Apple.com, keluhan melalui telepon dari seorang pelanggan yang kecewa atau kesulitan dalam menggunakan *gadget* bermerek Apple, diterima oleh petugas penerima telepon yang merupakan sebuah robot. Robot ini memiliki suara dan intonasi yang sangat mirip dengan suara dan cara berbicara manusia.

5. *Community* (komunitas)

Perusahaan dapat menggunakan komunitas pengguna untuk lebih terlibat dengan pelanggan/calon pelanggan dan memfasilitasi komunikasi antar anggota komunitas. Banyak perusahaan membina komunitas online di mana pengguna dapat berbagi pengetahuan dan memecahkan masalah satu sama lain. Komunitas ini juga membantu pengusaha untuk lebih memahami pelanggannya. Perusahaan farmasi besar GlaxoSmithKline menciptakan komunitas online eksklusif ketika Glaxo meluncurkan produk penurun berat badan yang dijual bebas. Glaxo ingin lebih memahami

tantangan yang dihadapi oleh orang dewasa yang kelebihan berat badan agar dapat lebih memenuhi harapan pelanggan.

Interaksi dengan pelanggan dapat membentuk sebuah komunitas berdasarkan hobi atau minat tertentu. Komunitas dapat membantu pelaku usaha mendalami kebutuhan dan mengenal lebih baik segmen pelanggannya. Contoh : kedai kopi yang menggandeng komunitas penggemar olahraga sepeda, menyediakan tempat berkumpul, istirahat dan parkir yang aman, penjualan peralatan bersepeda dan mengadakan kegiatan bersama. Strategi ini juga lazim digunakan oleh pabrik mobil atau distributor mobil yang membentuk komunitas pemilik mobil dari masing-masing merk mobil produksi mereka yang secara periodik mengadakan acara gathering komunitas di kantor showroom, suatu rumah makan, atau di lokasi wisata yang nyaman.

Gambar 2. 4 Ilustrasi Klub Mobil



Pembinaan komunitas juga dilakukan dengan bantuan alat dan teknologi komunikasi melalui SMS, chat WA pribadi atau group, Telegram, Facebook maupun Instagram untuk menyampaikan informasi kegiatan komunitas, program promosi produsen, peluncuran produk baru dan juga ucapan selamat hari raya. Komunitas ini seringkali dianggap cukup bermanfaat bagi anggotanya karena menambah jaringan, antar anggota bisa saling bertukar informasi mengenai perawatan kendaraan, perbaikan kendaraan apabila mengalami kerusakan maupun informasi lain di luar otomotif.

6. *Co-creation* (kokreasi)

Semakin banyak perusahaan yang ingin berkolaborasi dengan pelanggan mereka di luar hubungan antar pelanggan-penjual yang tradisional. Amazon.com mengajak pelanggan untuk menulis resensi buku untuk memberikan manfaat bagi pecinta buku lainnya. Beberapa perusahaan melibatkan pelanggan untuk membantu mengembangkan produk baru yang inovatif. Beberapa situs, seperti YouTube.com, mendorong pengguna untuk membuat konten untuk publik. Pelanggan diajak untuk terlibat menciptakan produk/jasa sesuai dengan kebutuhan dan selera mereka yang kemudian akan diproduksi oleh suatu perusahaan.

Produsen produk kulit asli *eco-print* «Ngremboko» di Jogja mengajak para pelanggannya untuk membuat desain tas yang diproduksi oleh Ngremboko. Pelanggan dipersilakan membuat desain tas, dompet, ikat pinggang, sandal bahkan sepatu, lengkap dengan warna dan motif yang diinginkan. Produk kulit yang dibuat dari desain pelanggan Ngremboko dapat dibeli secara langsung oleh desainernya dengan harga untuk mengganti bahan baku dan ongkos pembuatan, dan juga ditawarkan melalui media sosial supaya lebih dikenal oleh masyarakat.

Tidak hanya perusahaan yang memproduksi barang yang menerapkan *co-creation* dalam pemasarannya, tetapi juga sebuah group band dari Amerika Serikat yang terkenal dan mendunia di akhir tahun 1980-an dan awal 1990-an menggunakan strategi koreasi dengan pelanggan atau dalam konteks selebritis, penggemar.

Group yang terdiri dari 5 penyanyi pria ini aktif kembali melakukan rekaman dan mengadakan konser dan *tour* keliling dunia sejak tahun 2008 hingga saat ini masih melakukan promosi untuk konsernya di tahun 2024. Penggemar group musik ini sebagian besar adalah wanita dengan usia 30-an sampai dengan 50-an tahun, para profesional wanita yang berpenghasilan, yang sebagian besar pula sudah menjadi penggemar mereka sejak usia remaja di tahun 1980-1990-an.

Gambar 2. 5 Desain dari Penggemar

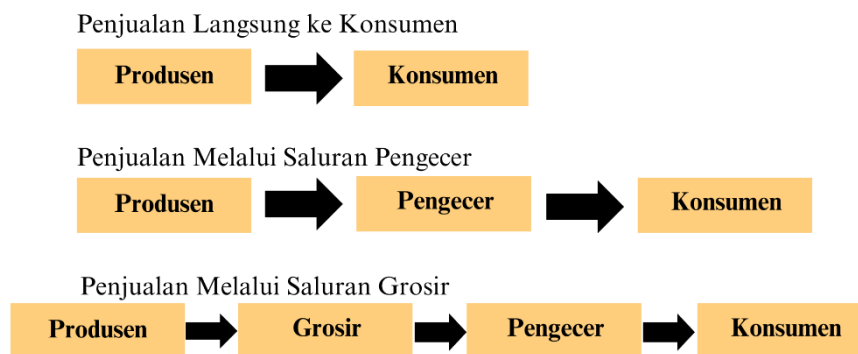


Manajemen group musik tersebut mengajak penggemar setia mereka untuk terlibat dalam mendesain promosi program *tour*, desain visual *backdrop* untuk acara *talk show*, menyusun rangkaian acara dalam konser kapal pesiar mereka (*cruise concert*), bahkan diajak untuk memberikan ulasan pada lagu ciptaan mereka yang akan diluncurkan. Group tersebut beberapa kali melibatkan penggemarnya di dalam video musik mereka.

BAB 3 SALURAN DISTRIBUSI

Salah satu masalah yang sebenarnya cukup signifikan untuk pelaku bisnis UMKM adalah saluran distribusi. Permasalahan bisa saja karena kesulitan dalam pengembangan pemasaran untuk *scope* yang lebih besar. Hal ini terjadi karena pemilik bisnis UMKM (Usaha Mikro Kecil Menengah) masih bingung bagaimana caranya memasarkan produknya selain ditempat mereka biasa berjualan, ataupun masih pelaku UMKM kesulitan meraba pasar mana yang sebenarnya mereka akan tuju dan melalui saluran distribusi mana produknya bisa disalurkan. Empat komponen distribusi yang membentuk jaringan distribusi utama meliputi – produsen, pedagang grosir, pengecer, dan konsumen. Mereka membuat produk atau layanan mudah diakses oleh pelanggan dan tepat waktu.

Gambar 3. SEQ Gambar_3. * ARABIC 1 Berbagai Macam Saluran Distribusi



Perbedaan penting yang harus dibuat adalah bahwa strategi saluran distribusi tidak sama dengan manajemen rantai pasokan. Manajemen rantai pasokan melibatkan pengadaan dan perurutan bahan dan produk melalui proses manufaktur dan distribusi. Saluran distribusi sering diartikan sebagai tahap akhir dari rantai pasokan bagaimana produk sampai kepada pengguna akhir (konsumen). Distribusi saluran semata-mata tentang membawa produk Anda ke pasar, sedangkan manajemen rantai pasokan berkaitan dengan pengadaan suku cadang atau bahan untuk membuat produk Anda serta pengiriman produk akhir ke tempat yang diinginkan. Pada bab ini kita akan mempelajari pengertian distirinsi, fungsi saluran distribusi, tingkat saluran distribusi, perkembangan saluran distribusi, dan contoh kasus pemilihan saluran distribusi sebuah produk UMKM.

Saluran Distribusi

Saluran distribusi adalah jalur yang dipakai untuk perpindahan suatu barang dari produsen ke konsumen akhir (Stanton, Etzel and Walker, 1993). (Kotler and Keller, 2006)

mendefinisikan saluran distribusi sebagai organisasi-organisasi yang saling terikat dan tercakup dalam proses pembuatan produk atau jasa sampai menjadi produk atau jasa yang siap digunakan atau dikonsumsi. Sedangkan Tjiptono, 2002 mendefinisikan strategi saluran distribusi sebagai penentuan saluran distribusi yang dipegunakan oleh produsen untuk memasarkan produk atau jasanya, sehingga produk tersebut dapat sampai ke konsumen dalam jumlah, jenis, waktu dan tempat yang dibutuhkan. (Basu Swastha, 1999) mengemukakan bahwa saluran distribusi merupakan suatu struktur yang menggambarkan situasi pemasaran yang berbeda oleh berbagai perusahaan atau organisasi bisnis seperti produsen, pedagang besar, dan pengecer. Dari beberapa pendapat ahli tersebut dapat penulis simpulkan bahwa saluran distribusi adalah pihak-pihak baik individual maupun organisasi yang terlibat dalam proses produksi sampai dengan menjadi barang/jasa yang siap digunakan atau dikonsumsi oleh konsumen. Pada dasarnya terdapat tiga tipe saluran distribusi yaitu: saluran distribusi langsung (*direct*), tidak langsung (*indirect*), campuran (*hybrid*).

a) Saluran Distribusi Langsung (*Direct*)

Saluran distribusi langsung adalah proses dimana produsen langsung menjual produk barang atau jasanya kepada konsumen. Contohnya banyak sekali pelaku UMKM yang memasarkan hasil produknya berupa makanan ataupun minuman dari dia membuat sendiri, memasarkannya sendiri dan langsung menjualnya kepada konsumen tanpa adanya perantara.

b) Saluran Distribusi Tidak Langsung (*Indirect*)

Saluran tidak langsung adalah proses dimana produsen dalam proses penjualan produknya menggunakan perantara atau sering disebut sebagai mitra distribusi. Saluran tidak langsung bisa dibagi dalam dua jenis: model *single-tier* atau satu tingkat, dimana produsen membangun hubungan dengan mitra distributor yang menjual langsung pada pelanggan. Model kedua adalah model *two-tier* adalah produsen menjual barang ke banyak mitra distributor besar kemudian produk tersebut disalurkan lagi kepada mitra distributor yang lebih kecil, hal ini menyebabkan distributor kecil akan sulit membangun hubungan dengan produsen. Untuk UMKM sendiri pada umumnya khususnya yang tidak memiliki tempat untuk memasarkan produknya masih menggunakan model *single-tier* dengan cara mereka mentipkan produk-produknya kepada mitranya yang kemudian mitranya yang menjual langsung kepada konsumen.

Gambar 3. SEQ Gambar_3. * ARABIC 2 Dua Tipe Saluran Distribusi Tidak



c) Saluran Distribusi Campuran (*Hybrid*)

Saluran ini menggabungkan karakteristik saluran langsung dan tidak langsung. Produsen menggunakan metode langsung dan tidak langsung. Misalnya, produsen mungkin menjual barang di situs *e-commerce*, namun kemudian perantar mengirimkan produk fisiknya ke pelanggan. Pelanggan tetap berinteraksi langsung dengan penjual, namun perantara juga ikut terlibat.

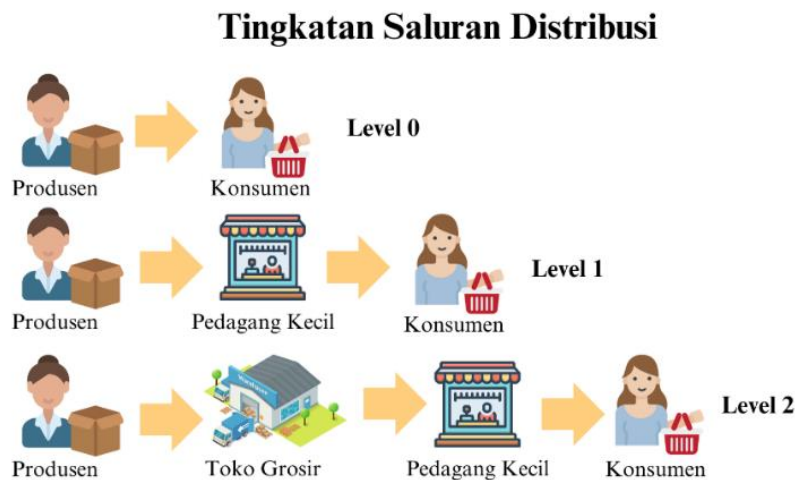
Perbedaan mendasar pada saluran distribusi langsung dengan distribusi tidak langsung adalah jika memakai saluran dsitribusi langsung produsen bisa langsung menjual produknya kepada konsumen, dan tidak bergantung kepada mitra distributor untuk menjual barangnya. Sebaliknya jika menggunakan jenis saluran distribusi tidak langsung adalah produsen sangat bergantung kepada mitra distributornya untuk menjual produknya kepada konsumen. Sedangkan untuk saluran distribusi campuran adalah menggabungkan keduanya.

Tingkatan Saluran Distribusi

Tingkatan saluran distribusi menggambarkan seberapa dekatnya jarak antara produsen dengan konsumen atau penjual produk. Hampir sama dengan jenis saluran distribusi tidak langsung diatas, bertambahnya pihak ketiga atau perantara maka tingkat saluran antara produsen dengan konsumen juga bertamabah. Sebagai contoh jika ada seorang produsen pakaian menjual pakaian tersebut sendiri langsung kepada konsumen maka disebut tingkat 0. Jika penjual pakaian tersebut bekerjasama dengan pengecer untuk menjual pakaiannya kepada konsumen maka disebut tingkat 1. Selanjutnya jika produsen pakaian tersebut bekerja sama dengan distributor besar atau grosir, kemudian pengecer membeli barang tersebut didistributor besar tersebut dan kemudian pengecer kecil menjualnya ke konsumen ini merupakan tingkatan saluran distribusi tingkat 2, dan selanjutnya jika ada penambahan pihak

lain seperti pedagang besar maka disebut saluran distribusi tingkat 3. Untuk lebih jelasnya bisa dilihat di gambar sebagai berikut:

Gambar 3. SEQ Gambar_3. * ARABIC 3 Gambar Tingkatan Saluran Distribusi



Berbagai saluran distribusi memainkan peran penting dalam strategi masuk ke pasar. Jika berhasil dijalankan, model saluran distribusi apa pun -- baik yang berfokus sepenuhnya pada satu mode, seperti penjualan langsung, atau mencakup beberapa outlet, seperti distribusi multi saluran dapat membuka atau memperluas pasar, melampaui sasaran penjualan, dan meningkatkan laba. Konsumen akhir terfokus pada apakah suatu produk atau layanan dapat memenuhi kebutuhannya. Konsumen seringkali tidak menyadari atau tidak peduli tentang seluk-beluk saluran distribusi. Memiliki strategi masuk ke pasar yang berhasil dengan mitra distribusi yang dapat dipercaya adalah penting dalam manajemen rantai pasokan.

Contoh Perantara Saluran Distribusi

Kita di Indonesia mengenal beberapa pusat grosir, kantor distributor, bahkan toko ritel baik dalam bentuk *modern* maupun tradisional sampai toko kelontong berbagai toko tersebut adalah bentuk dari perantara saluran distribusi. Coba bayangkan jika semua produsen harus memiliki toko sendiri dan menjual langsung kepada konsumen, maka konsumen akan tidak tertarik karena produk yang dijual hanya produk yang terafiliasi dengan perusahaan tersebut saja. Maka dari itu untuk memperluas dan membantu perusahaan untuk memasarkan, mempromosikan dan menjual produk barang/jasa tersebut perusahaan membutuhkan yang dinamakan perantara. Seperti yang sudah dibahas pada halaman sebelumnya perantara digunakan dalam saluran tidak langsung untuk mendistribusikan, menjual dan mempromosikan barang dan jasa. Contoh perantara adalah sebagai berikut:

1. **Toko grosir** adalah perantara antara manufaktur atau produsen dengan konsumen, hal tersebut membuat toko grosir mendapatkan harga yang murah dari produsen. Biasanya toko grosir tidak melayani pembelian dalam kuantitas yang kecil, maka biasanya toko grosir tidak melayani pembeli individu namun melayani toko-toko lain yang bersedia membeli dalam kuantitas yang lebih besar.
2. **Agen** adalah seseorang yang mewakili suatu lembaga atau badan yang berfungsi sebagai perantara antara penjual dan pembeli. Kita mengenal bahwa banyak agen properti di Indonesia dari berbagai perusahaan properti. Dalam lingkup properti penjual menunjuk agen properti untuk dapat menjual asetnya kepada pembeli. Dan agen juga bertugas mempromosikan aset properti milik penjual, jika berhasil agen akan mendapatkan komisi.
3. **Distributor** adalah pihak yang memiliki akses berhubungan langsung dengan produsen tetapi menjualnya langsung ke pengguna akhir. Umumnya perusahaan sudah memiliki mitra distributornya sendiri, maka distributor terikat pada satu jenis merek dan tidak bisa menjual atau mendistribusikan merek lain kepada konsumen.
4. **Pengecer** adalah pembeli dari produsen atau perantara lain dan mendistribusikannya ke konsumen melalui toko, toko kelontong, atau situs web. Pengecer ini biasanya membeli produk tidak langsung kepada produsennya namun lebih kepada toko grosir maupun distributor, untuk kemudian produk tersebut dijual lagi kepada konsumen akhir melalui tokonya.
5. **Pasar online** adalah situs *e-commerce* yang menghubungkan pembeli dan penjual. Seperti yang kita ketahui pasar atau toko online adalah terobosan bidang pemasaran yang bisa memotong jalur distribusi. Pada toko online konsumen bisa langsung berkomunikasi dengan penjualnya, dan jika terjadi kesepakatan maka transaksi dapat dilakukan melalui perantara situs *e-commerce*.
6. **Value Added Retailer (VAR)** adalah pengecer yang menambahkan nilai pada suatu produk atau layanan sebelum menjualnya kembali. Sebagai contoh pedagang makanan ringan melakukan repacking makanan ringannya yang dibeli dari distributor kemudian mengemas kembali makanan ringan tersebut dengan lebih menarik.

Fungsi Saluran Distribusi

Pada pembahasan ini kita akan mengetahui fungsi saluran distribusi dan aktifitasnya, dan bagaimana mereka bekerja. Setidaknya dalam bab ini kita akan membahas 8 fungsi utama saluran distribusi.

Gambar 3. SEQ Gambar_3. * ARABIC 4 Gambar Fungsi Saluran Distribusi



1. Fungsi yang pertama adalah sebagai sarana penyampaian tentang informasi produk kepada konsumen. Terkadang produsen tidak memiliki terlatih sendiri untuk memikirkan bagaimana cara menginformasikan produk dan cara menyampaikannya kepada konsumen, perantara atau saluran distribusi inilah yang mengatur bagaimana produk tersebut diinformasikan kepada konsumen.
2. Fungsi promosi. Perantara atau saluran distribusi ini memiliki peran untuk mempromosikan dan menjual produk tersebut kepada konsumen. Hal ini akan membantu seorang produsen untuk menggenjot penjualan, semakin banyak distributor atau agen yang membeli barang maka semakin tinggi pula keuntungannya.
3. Fungsi pemesanan. Hal ini membantu produsen untuk mempertimbangkan atau memutuskan seberapa banyak mereka harus memproduksi produk karena agen, pengecer, distributor akan memesan sesuai dengan kebutuhan dan permintaan konsumen.
4. Fungsi berikutnya adalah pembiayaan dan pembayaran. Seperti yang kita tahu bahwa produsen akan menagih barang yang diambil oleh mitranya, dan mitra tersebut akan membayar sesuai dengan pesanan yang diambil. Disini mitra berfungsi untuk mengatur tanggal-tanggal pembayaran dan pembiayaan dan bertanggungjawab kepada produsen.
5. Fungsi sebagai jangkauan pasar. Tentu saja jika produsen tidak dibantu oleh perantara mereka akan kesulitan bagaimana membuka suatu pasar di tempat baru, disinilah peran perantara bagaimana mereka membuat produk tersebut memiliki jangkauan yang luas melalui jaringan mitranya.
6. Fungsi perakitan disini tidak terbatas hanya dalam merakit sebuah produk setengah jadi dari produsen tetapi juga bagaimana mitra bisa menyimpan barang tersebut di gudangnya,

dan bagaimana mereka bisa menyortir barang yang kualitasnya kurang baik dari produsen.

7. Fungsi negosiasi ini lebih pada bagaimana sebuah mitra bisa menjaga harga tetap stabil, sehingga bisa menjadi *win-win solution* bagi pihak produsen dan konsumen.
8. Fungsi pembagian resiko. Hal ini tentu saja membantu produsen untuk menghadapi resiko yang bisa terjadi misalnya produk saat pengiriman dari mitra distributor ke pengecer kecil tersebut rusak karena adanya kendala kecelakaan dan sebagainya maka pihak mitra yang bertanggung jawab. Atau bisa berbagi resiko jika produk tersebut ternyata tidak diterima pasar dengan baik.

Bagaimana penerapannya dalam UMKM? Tentu saja banyak sekali kedelapan fungsi tersebut dapat diterapkan. Misalnya dengan bantuan mitra untuk informasi mengenai produk dan promosi, produsen dalam hal ini bisa fokus dalam produksi tanpa memikirkan promosi, hal tersebut juga dapat membagi resiko pasar dengan pihak-pihak mitra. Bisnis dengan omzet lebih dari 100 juta sudah menerapkan hal-hal tersebut.

Contoh penerapan bagaimana saluran distribusi bekerja dengan baik dan memperoleh keuntungan yang cepat adalah bisnis es teh jumbo yang sedang menjadi tren tahun ini. Produsen teh dengan merek-merek yang belum pernah kita dengar sebelumnya bisa menjadi primadona, nama mereka bisa menjadi dikenal karena mereka bekerjasama dengan mitra-mitra yang ingin memiliki usaha es teh, produsen ini memberikan program-program yang menarik bagi mitranya.

Fungsi sebagai informasi produk dan promosi tentu saja sudah memenuhi, karena sebelumnya kita masih asing dengan nama brand-brand es teh jumbo yang ada disekitar kita dan sekarang sudah ada beberapa cabang dengan brand yang sama. Fungsi jangkauan pasar disini sudah sangat jelas tercapai, beberapa brand es teh jumbo berasal dari kota penghasil daun teh seperti Kabupaten Pekalongan, namun masifnya permintaan mitra untuk bekerjasama dari berbagai daerah membuat jangkauan pasar brand teh bisa masuk ke daerah-daerah lain.

Fungsi-fungsi lain berpengaruh namun yang bisa kita lihat dampaknya adalah fungsi promosi, informasi, jangkauan pasar. Masih banyak lagi bisnis yang menjual brand mereka dalam bentuk kemitraan seperti bisnis ayam goreng cepat saji baik dengan brand yang sudah besar atau mulai berkembang, bisnis pentol yang viral di media sosial TikTok yang awalnya hanya terkenal di wilayah Surabaya dan sekitarnya sekarang memiliki ratusan cabang diseluruh Indonesia. Jika usaha kecil bahkan rumahan berhasil untuk mendapatkan mitra yang terpercaya, maka perkembangan pasar dan pertumbuhan produknya akan meningkat.

Strategi Alternatif Cakupan Distribusi

Pada penerapannya, terdapat 3 strategi utama dalam cakupan distribusi, strategi-strategi tersebut adalah:

1. Distribusi massal. Strategi ini digunakan jika produsen membuat produk yang cakupannya umum dan luas, maka produsen akan mencari mitra yang dapat memperluas area pemasaran dan distribusi produk tersebut dengan tujuan konsumen dapat menemukan produknya dimanapun. Strategi ini biasanya dipakai oleh produsen sabun, makanan ringan, minuman yang memproduksi dalam jumlah besar dan tidak butuh konsumen yang khusus untuk membeli produk tersebut.
2. Distribusi selektif. Strategi ini digunakan jika produsen membuat produk dengan sasaran pasar tertentu. Biasanya untuk produk kosmetik, obat-obatan maka diperlukan mitra yang berpengalaman atau ahli menangani hal tersebut. Seperti brand kosmetik tertentu harus memilih mitra atau saluran pemasaran yang bisa mencitrakan bahwa inilah produk kosmetik kecantikan terbaik.
3. Distribusi Eksklusif. Pendekatan ini melibatkan bisnis yang memasuki perjanjian distribusi eksklusif dengan perantara. Distributor perantara atau eksklusif bekerja sama dengan bisnis untuk menambah nilai seperti layanan purna jual dan layanan bernilai tambah lainnya. Contohnya seperti produsen jam mewah, mereka memilih mitra tidak hanya untuk menjual dengan mencitrakan produknya yang bagus, namun juga pelayanannya dan menyediakan layanan purna jual seperti servis dan layanan lainnya.

Tabel 1. Keuntungan Kerugian Strategi Alternatif Distribusi.

	Keuntungan	Kerugian
Distribusi Intensif: Distribusi ke seluruh gerai toko yang memungkinkan	Memberikan akses yang mudah ke konsumen.	Banyak toko yang mau menerima produk krena takut tidak laku.
Distribusi Selektif: Distribusi ke gerai tertentu.	Distribusi berfokus pada toko/mitra yang memiliki keahlian khusus menjual produk tsb.	Produk tidak mudah diakses seperti distribusi intensif.
Distribusi Eksklusif: Distribusi hanya pada satu atau sedikit mitra/toko.	Produk dianggap prestisius. Mitra/toko sudah terlatih.	Akses konsumen terhadap produk menjadi terbatas.

Strategi Promosi Dorong (*Push*) dan Tarik (*Pull*)

Mitra dalam mendistribusikan produk memilih antara distribusi dorong dan distribusi tarik, atau keduanya merupakan pertimbangan penting lainnya ketika mengembangkan rencana distribusi strategis. Berikut ini adalah perbedaan utama antara keduanya:

- Strategi dorong: Pemasar menggunakan promosi dan periklanan dalam pendekatannya dengan tujuan dapat menarik perantara-perantara hingga produk tersebut sampai ke tangan konsumen. Biasanya strategi dorong ini digunakan pada B2B atau bisnis ke bisnis.
- Strategi tarik: Hampir sama dengan strategi dorong, strategi Tarik juga menggunakan promosi dan periklanan. Namun bedanya strategi ini tujuannya bukan menarik perantara atau mitra namun langsung pada konsumen.

Jenis-Jenis Konflik dan Strategi Manajemen Konflik Distribusi

Didalam sebuah kerjasama produsen dengan mitra atau mitra perantara satu dengan mitra yang lain tentunya lambat laun akan terjadi konflik, baik dalam masalah harga, pengiriman, waktu, prosedur dan lainnya. Berikut adalah jenis konflik yang terjadi dipandang dari bentuknya:

- **Konflik Horizontal** adalah konflik yang terjadi antara perantara yang sejenis, konflik yang bisa terjadi berupa konflik antar perantara yang menjual barang sejenis dan konflik antara perantara yang menjual barang berbeda. Sumber konflik ini biasanya terjadi karena ada salah satu perantara yang ingin memperluas lini produknya dengan lini baru.
- **Konflik Vertikal** adalah konflik yang terjadi antar anggota saluran distribusi misalnya konflik antar produsen dengan grosir. Untuk konflik antara produsen dengan grosir atau pengecer biasanya menggunakan strategi yang akan dibahas pada halaman berikutnya.

Strategi manajemen konflik yang dapat dipakai oleh produsen yang berkonflik dengan grosir dengan pengecer menurut (Soegoto, 2009) adalah sebagai berikut:

- ***Bargaining strategy***. Kondisi dimana ada inisiatif dari salah satu anggota dalam proses tawar menawar dimana anggota tersebut bersedia mengalah, dan berharap pihak lain juga melakukan hal demikian.

- **Boundary strategy.** Kondisi dimana kedua belah pihak mengirim wakil-wakilnya untuk berunding dengan tujuan memecahkan masalah yang terjadi.
- **Interpretation strategy.** Kondisi dimana pemecahan konflik dilakukan dengan interaksi informal dan melibatkan pihak lain untuk membangun apresiasi terhadap pandangan masing-masing.
- **Superorganizational strategy.** Kondisi dimana pihak yang berkonflik menggunakan pihak ketiga untuk menangani konflik.
- **Superordinate goal strategy.** Kondisi dimana para pihak-pihak yang berkonflik bertemu untuk menetapkan tujuan bersama.
- **Exchange person strategy.** Kondisi dimana pihak-pihak yang berkonflik saling melakukan tukar personel dengan tujuan agar masing-masing pihak memahami sudut pandang masing-masing pihak.
- **Cooptation.** Kondisi pemecahan konflik dimana pihak yang berkonflik menggunakan pemimpin organisasi lain yang ditempatkan di dewan penasehat atau dewan direktur untuk mendengarkan pendapatnya dalam mengatasi konflik.

Cara Mengembangkan Saluran Distribusi dalam Bisnis UMKM

Sebagai seorang pebisnis tentu saja kita tidak boleh cepat berpuas dan berdiam diri. Pengembangan jaringan-jaringan harus selalu ditingkatkan baik terait inovasi produk, kemasan, pelayanan, promosi sampai dengan saluran distribusi. Pertanyaan pertama untuk UMKM yang ingin memperluas jaringan saluran distribusi adalah “Bagaimana cara konsumen menemukan produk kami?”. Jika sudah secara alami mengetahui bagaimana konsumen menemukan produk anda, maka pemilik bisnis bisa merencanakan permintaan konsumen secara lebih baik. Cari celah bagaimana memanfaatkan media sosial sebagai salah satu jalur distribusi bisnis anda, kemudian cari peluang mitra yang bisa bekerjasama dengan anda, lalu belajarlah bagaimana industri-industri serupa yang sudah mapan sebelumnya bekerja memasarkan produknya memanfaatkan saluran-saluran distribusi dalam menghasilkan konsumen.

Pertanyaan kedua adalah “Seberapa besar skala dan ukuran usahamu?”. Tidak semua bisnis memiliki kemampuan untuk menangani masalah logistik. Sebuah produk minuman berenergi mungkin bisa mengembangkan formula baru yang bisa digemari oleh berbagai kalangan konsumen, namun tidak semua perusahaan bisa menembus pasar secara nasional.

Disinilah hubungan antara produsen, distributor, pedagang grosir, dengan pengecer menjadi keunggulan kompetitif yang bisa dimanfaatkan untuk pengembangan saluran bisnis.

Pertanyaan ketiga adalah “Apa tujuan bisnismu kedepannya?”, Jika tujuan Anda adalah berekspansi ke pasar atau wilayah baru, menentukan strategi saluran merupakan bagian integral dalam menentukan strategi masuk ke pasar Anda. Jika Anda tidak memiliki hubungan dengan pengecer regional, peluncuran produk Anda mungkin akan terganggu ketika mencoba berkembang di wilayah tersebut. Namun, mitra saluran dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan dan memperluas secara efisien. Di sisi lain, membuka lebih banyak saluran langsung mungkin merupakan pilihan terbaik Anda untuk meningkatkan kesadaran merek atau keuntungan per penjualan. Saluran yang panjang berarti biaya yang lebih tinggi dan lebih banyak juru masak di dapur; saluran langsung dapat menghasilkan pengalaman pelanggan atau kesan merek yang lebih baik.

BAB 4 VALUE PROPOSITION

Keberadaan UMKM dalam kegiatan dunia usaha dewasa ini semakin penting perannya. Perkembangan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) di Indonesia menjadi salah satu prioritas pemerintah dalam jalannya pembangunan ekonomi nasional. Hal ini dikarenakan sektor UMKM menjadi salah satu penopang pertumbuhan ekonomi yang tidak hanya bertujuan untuk mengurangi ketimpangan antar golongan masyarakat, pengentasan kemiskinan dan masalah ketenagakerjaan. Peran UMKM dalam perekonomian Indonesia tidak hanya tercermin dari jumlah penduduk sebagai pelaku ekonomi terbesar, akan tetapi juga dalam penyerapan tenaga kerja, pembentukan Produk Domestik Bruto (PDB), nilai ekspor dan kontribusinya terhadap modal atau investasi.

Meningkatnya jumlah pelaku bisnis UMKM secara langsung juga memperketat persaingan. Hal tersebut mengharuskan para pelaku UMKM untuk selalu menciptakan strategi inovasi untuk mendongkrak daya saing agar bisa bertahan serta terus bertumbuh di era yang kompetitif. Akan tetapi, menyusun sebuah strategi dan inovasi saja tidaklah cukup, para pelaku UMKM wajib memahami skema penyusunan sebuah model bisnis yang sangat kuat. Osterwalder dan Pigneur (2014), menyebutkan bahwa sebuah usaha yang baik harus bisa memenuhi kebutuhan pelanggan dalam menyelesaikan kesulitan mereka dengan cara menciptakan fitur-fitur menarik serta dapat menyediakan solusi atau pemenuhan terhadap permasalahan tersebut.

Dalam pengembangan sebuah bisnis, salah satu faktor yang harus menjadi perhatian utama adalah *value proposition* karena merupakan hal fundamental yang bertujuan agar produk atau layanannya tetap mendapat tempat di hati para konsumen. Bahkan untuk skala bisnis UMKM yang baru dimulai, *value proposition* tetap harus diperhatikan sedini mungkin untuk menonjolkan keunggulan dari produk maupun jasa yang akan ditawarkan ke pasar. *Value proposition* adalah sebuah alat ampuh yang bisa mendongkrak penjualan dan membangun basis pelanggan. Sebagai tambahan, *value proposition* yang baik dan menarik bisa membuat strategi pemasaran menjadi jauh lebih efektif.

Ruang Lingkup dan Karakteristik Value Proposition

Value Proposition, atau proposisi nilai, adalah pernyataan singkat yang berisi manfaat atau nilai yang diberikan oleh perusahaan kepada konsumen yang membeli produk atau layanannya. Ini adalah elemen kunci dalam strategi pemasaran yang membantu konsumen

memahami mengapa mereka harus memilih produk atau layanan tertentu daripada yang ditawarkan oleh pesaing. Pada dasarnya, *value proposition* alias nilai proposisi adalah suatu nilai yang harus dimiliki oleh perusahaan untuk menjadi alasan mengapa pelanggan harus memilih jasa atau produknya. Keberadaan *value proposition* ini termasuk dalam *Business Model Canvas* yang memuat adanya 9 elemen penting untuk membangun suatu bisnis.

Value Proposition ini nantinya menjadi nilai-nilai yang akan dikomunikasikan oleh para pelaku bisnis terhadap para pelanggannya. Maka dari itu, dalam perkembangan zaman seperti saat ini, nilai proposisi akan ditampilkan secara jelas di situs web perusahaan. Contoh dari *value proposition* yang kerap kita temui pada suatu jasa atau produk adalah: “Harga Murah”, “Pembayaran yang Fleksibel”, “Layanan Konsumen Berkualitas”, “Pengiriman Tepat Waktu”, “Jaminan Barang Asli”, dan lain sebagainya. Pada dasarnya *value proposition* berbeda dengan *tagline* atau slogan pada produk. *Value proposition* lebih mengacu pada sebuah pernyataan singkat, padat, dan jelas tentang manfaat yang akan diperoleh calon pelanggan ketika mereka membeli produk tersebut. Sementara pada *tagline* atau slogan, penggunaan diksi kata dibuat semenarik mungkin supaya calon pelanggan dapat lebih mengenal produk yang ditawarkan oleh pelaku bisnis.

Dalam bidang marketing, *value proposition* merupakan sebuah pesan singkat yang berisi penjelasan mengapa pelanggan harus menggunakan produk atau layanan yang ditawarkan oleh sebuah bisnis. Adapun karakteristik untuk menyusun format *value proposition* yang baik adalah sebagai berikut :

1. Ringkas

Idealnya, *value proposition* cukup singkat dan ringkas bagi pelanggan untuk mudah dalam mengingat.

2. Dapat dicerna

Gagasan utama dari *value proposition* harus cukup jelas bagi pembaca.

3. Definitif

Value proposition harus secara definitif menyebutkan nilai unik yang ditawarkan suatu bisnis kepada pelanggan.

4. Penjelasan

Value proposition yang sangat baik harus memberikan penjelasan terperinci mengapa bisnis yang dijalankan lebih baik daripada bisnis pesaing.

5. Dapat diakses

Pelanggan dan pemangku kepentingan internal harus memiliki akses mudah ke *value proposition*, biasanya melalui situs web bisnis.

6. Dapat diukur

Beberapa *value proposition* menawarkan statistik yang dapat diukur untuk menunjukkan dengan lebih baik seberapa jauh keunggulan produk dan layanan bisnis yang dijalankan daripada pesaing mereka.

7. Jujur

Value proposition dibangun di atas fondasi model bisnis yang hebat, artinya, janji itu dibuat berdasarkan kondisi yang sebenarnya. Tidak ada janji palsu dan tidak ada asumsi.

8. Fokus Pada Manfaatnya

Lebih berfokus pada manfaat daripada bahan-bahan yang digunakan.

Selanjutnya, Osterwalder & Pigneur (2014) menjelaskan mengenai hal-hal yang dapat memberikan kontribusi untuk menciptakan *value proposition*, antara lain:

1. *Newness*

Sebuah produk baru yang diciptakan yang belum pernah ada sebelumnya dan memiliki keunikan

2. *Performance*

Bagaimana meningkatkan kinerja suatu produk atau layanan yang ditawarkan.

3. *Customization*

Bagaimana perusahaan dapat menyesuaikan produk atau jasa sesuai dengan kebutuhan pelanggan agar mendapat nilai lebih.

4. *Getting The Job Done*

Bagaimana produk atau jasa berfungsi membantu pelanggan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka.

5. *Design*

Dengan memiliki desain yang menarik maka suatu produk akan memiliki nilai proporsi yang baik. Tetapi sebuah desain sangat sulit diukur karena setiap masing-masing individu memiliki pendapat yang berbeda-beda.

6. *Brand/Status*

Pelanggan dapat menemukan nilai suatu produk dari merk yang telah dikenal oleh masyarakat.

7. *Price*

Bagaimana harga dapat ditentukan oleh pesaingnya dan menjadi dasar dalam

menentukan harga produk barang yang ditawarkan, dalam hal ini, pelanggan dapat menjadi sensitif terhadap harga.

8. *Cost Reduction*

Bagaimana sebuah nilai didapat dari biaya yang dikeluarkan oleh pelanggan dalam membeli produk atau jasa dapat dikurangi.

9. *Risk Reduction*

Resiko yang ditimbulkan oleh produk yang ditawarkan kepada pelanggan sangat kecil. Dengan kata lain produk yang ditawarkan memiliki garansi jika terjadi kerusakan.

10. *Accessibility*

Produk yang ditawarkan dapat dengan mudah digunakan atau diakses oleh semua orang.

11. *Convenient/Usability*

Bagaimana sebuah produk dapat memenuhi keinginan atau kebutuhan bagi pelanggan dan mereka merasa nyaman dengan kehadiran produk tersebut.

Menurut Finkelstein, Harvey dan Lawton (2007), ada enam pilar utama dari *Value Propositions* yang dilihat dari konsumen dalam mempertimbangkan untuk memilih suatu produk atau layanan yang ditawarkan yaitu: *price* (harga), *features* (fitur), *quality* (kualitas), *support* (dukungan), *availability* (ketersediaan) dan *reputation* (reputasi). Keenam pilar inilah yang akan membedakan suatu usaha dari para pesaingnya dan menjadi panduan untuk strategi sebuah bisnis.

Peran Penting Bagi Bisnis dan Konsumen

Value proposition berperan dalam pengembangan dan pemasaran produk maupun jasa karena membantu mengkomunikasikan keunggulan produk kepada pelanggan potensial. *Value proposition* dalam manajemen produk juga memiliki beberapa fungsi dan manfaat, seperti:

1. Membantu mengidentifikasi keuntungan produk

Value proposition membantu dalam mengidentifikasi keuntungan utama yang ditawarkan oleh produk. Ini termasuk fitur unik, solusi yang dihadirkan, atau manfaat yang dapat membantu pelanggan mencapai tujuan mereka. Dengan menyoroti keuntungan produk, *value proposition* membantu membedakan suatu produk dari pesaing dan menarik minat pelanggan.

2. Dapat menyampaikan nilai pelanggan

Value proposition dapat menjelaskan nilai-nilai yang dapat berupa penghematan waktu, penghematan uang, meningkatkan efisiensi operasional, meningkatkan kualitas hidup, atau memenuhi kebutuhan pelanggan dengan lebih baik, kepada pelanggan. Dengan

mengkomunikasikan nilai pelanggan yang jelas, *value proposition* membantu dalam membangun kepercayaan dan memotivasi pelanggan untuk memilih produk atau layanan tersebut.

3. Membantu memahami segmentasi pasar

Melalui proses pengembangan *value proposition*, pelaku bisnis bisa melakukan analisis yang mendalam terhadap segmen pasar dan kebutuhan pelanggan, guna memahami preferensi pelanggan. *Value Proposition* pun dapat dirancang sesuai dengan target segmentasi pasar, yang mana memungkinkan sebuah bisnis menawarkan solusi yang paling relevan dan bernilai bagi pelanggan potensial.

4. Membantu membentuk strategi pemasaran

Value proposition membantu dalam membentuk strategi pemasaran produk dengan cara memahami keunggulan dan nilai produk, sehingga sebuah bisnis dapat mengarahkan upaya pemasaran untuk menyoroti aspek-aspek penting dan menargetkan segmen pasar yang tepat. *Value proposition* juga memainkan peran penting dalam pengembangan pesan pemasaran, kampanye iklan, dan komunikasi promosi yang efektif.

5. Meningkatkan kepuasan pelanggan

Value proposition membantu dalam menciptakan pengalaman pelanggan yang positif dan memenuhi harapan mereka dengan cara menyampaikan nilai yang jelas dan menghadirkan keuntungan yang dijanjikan. Pelanggan yang merasa nilai yang mereka terima sebanding dengan biaya yang mereka bayar akan lebih cenderung menjadi pelanggan setia dan merekomendasikan produk kepada orang lain.

Baik bisnis kecil yang tengah dirintis, maupun bisnis yang sudah besar dengan cabang dimana-mana, keberadaan *value proposition* menjadi elemen utama dalam proses marketingnya. *Value proposition* sangat memegang fungsi pemasaran terhadap jasa atau produk yang hendak ditawarkan kepada calon pelanggan. Berikut ini merupakan fungsi *value proposition* bagi sebuah bisnis.

1. Meningkatkan Pemahaman dan Keterlibatan Pelanggan

Melalui *value proposition* ini, dapat berpotensi untuk membantu calon pelanggan untuk memahami apa saja nilai dari jasa atau produk yang tengah ditawarkan. Dengan pemahaman tersebut, nantinya juga akan memudahkan pelanggan untuk terlibat langsung dengan jasa atau produk, yakni dengan membelinya.

2. Meningkatkan Prospek Bisnis

Pada kenyataannya, bisnis yang memiliki *value proposition* baik, maka target pelanggannya pun akan sesuai dengan solusi atau nilai yang tengah ditawarkan. Hal itulah

yang secara langsung dapat meningkatkan peluang bisnis untuk mendapatkan lebih banyak pelanggan.

3. Memberikan Kejelasan Pesan Dari Produk

Dalam hal ini, sebuah bisnis harus secara jelas menyampaikan pesan atau solusi apa yang ditawarkan melalui jasa atau produknya. Biasanya, akan disampaikan melalui media pemasaran, salah satu contohnya adalah pada website. Artinya, tujuan utama dari *value proposition* tidak lain adalah untuk memberikan edukasi kepada calon pelanggan tentang mengapa mereka harus memilih produk tersebut.

Selain memberikan dampak positif bagi jalannya sebuah bisnis, *value proposition* juga memberi peran penting bagi konsumen, antara lain :

1. Membantu Pengambilan Keputusan

Konsumen sering dihadapkan pada berbagai pilihan produk atau layanan yang serupa. *Value Proposition* membantu mereka memahami mengapa satu produk atau layanan lebih baik daripada yang lain, mempermudah pengambilan keputusan.

2. Menunjukkan Nilai Nyata

Value Proposition mengkomunikasikan manfaat dan nilai nyata yang akan diterima konsumen saat membeli produk atau layanan tersebut.

3. Mengatasi Masalah atau Kebutuhan

Value Proposition menjelaskan bagaimana produk atau layanan tersebut akan mengatasi masalah atau memenuhi kebutuhan konsumen dengan cara yang lebih baik atau unik.

4. Memengaruhi Persepsi

Value Proposition memengaruhi persepsi konsumen terhadap produk atau layanan. Jika *value proposition* kuat, konsumen cenderung melihat produk tersebut sebagai solusi yang lebih baik.

Menentukan Struktur Komponen Value Proposition

Dalam menyusun sebuah *value proposition*, tahap awalnya seorang pelaku bisnis harus mampu memetakan serta melakukan uji coba beberapa hal seperti berikut:

1. Apa yang paling dibutuhkan konsumen saat ini
2. Apakah strategi penetapan harga masih kompetitif dalam situasi ini
3. Apakah nilai keunggulan kita masih dibutuhkan oleh konsumen saat ini
4. Bagaimana bisnis bisa terus berproduksi di tengah-tengah ketidakpastian
5. Bagaimana bisnis bisa menjamin konsistensi pendistribusian produk ke konsumen

Value proposition yang efektif terdiri dari beberapa elemen kunci, antara lain:

1. Keuntungan Utama

Ini adalah manfaat utama atau solusi yang ditawarkan oleh produk atau layanan. Keuntungan ini harus diungkapkan dengan jelas, dan meyakinkan.

2. Penawaran Unik

Value Proposition harus mencakup elemen yang membuat produk atau layanan ini berbeda dari yang lain. Ini bisa berupa fitur unik, harga kompetitif, atau pendekatan yang inovatif.

3. Segmentasi Pasar

Value Proposition harus sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik target pasar. Ini harus menargetkan segmen konsumen yang akan paling mendapatkan manfaat dari produk atau layanan.

4. Bukti atau Pendukung

Menggunakan bukti atau pendukung seperti testimonial pelanggan, sertifikasi, atau data penelitian yang mendukung klaim dalam *Value Proposition*.

5. Kesesuaian Branding

Value Proposition harus selaras dengan identitas merek perusahaan dan nilai-nilai yang dianut.

Untuk membantu para pelaku bisnis dalam menentukan *Value Proposition* yang baik dan akurat, maka dikembangkan sebuah alat bantu bernama *Value Proposition Canvas*. Fungsi dikembangkannya *tool* ini adalah untuk mempermudah dalam proses identifikasi nilai lebih sebuah produk atau layanan yang akan ditawarkan kepada konsumen potensial. Selain itu, *Value Proposition Canvas* juga akan membantu secara visual dalam penentuan posisi produk atau layanan sebuah bisnis di sekitar kebutuhan pelanggan.

Value Proposition Canvas sendiri terbagi dalam dua komponen utama, yaitu *Customer Profile* dan *Value Proposition Map*. *Customer Profile* atau profil pelanggan merupakan proses pertama yang harus didalami oleh para pelaku bisnis sehingga keinginan dan kebutuhan pelanggan dapat teridentifikasi dan nantinya akan memengaruhi *Value Proposition Canvas* secara keseluruhan. Profil pelanggan terdiri dari tiga area, yaitu :

1. *Gains*

Karakteristik konsumen ini berisi hal-hal yang berkaitan dengan manfaat yang diharapkan dan dibutuhkan oleh pelanggan. Selain itu, karakteristik ini juga berisi hal-hal terkait apa yang membuat pelanggan senang dan yang bisa meningkatkan proposisi nilai dari produk atau jasa tersebut.

2. *Pains*

Karakteristik konsumen ini berisi hal-hal yang berkaitan dengan pengalaman negatif, emosi, serta resiko yang dialami dan dirasakan pelanggan saat menyelesaikan pekerjaannya. Mengetahui hal ini bisa membantu para pelaku bisnis untuk memahami kelemahan dan aspek negatif dari bisnis.

3. *Customer Jobs*

Karakteristik konsumen ini berisi hal-hal yang mencakup tugas fungsional, sosial, serta emosional yang dilakukan pelanggan. Selain itu, karakteristik ini juga mencakup masalah yang ingin diselesaikan hingga kebutuhan apa yang ingin dipenuhi oleh pelanggan. Dengan demikian, pelaku bisnis bisa menyaring segmen pelanggan dari perspektif fungsional (kepraktisan), sosial (reputasi, rasa kewajiban), dan emosional (preferensi, popularitas).

Setelah bagan *customer profile* atau profil pelanggan disusun, langkah selanjutnya adalah menyusun *value proposition map* yang berisi respon tindakan dari karakteristik pelanggan yang telah teridentifikasi. *Value proposition map* berisi poin-poin sebagai berikut :

1. *Product & Services*

Menjelaskan produk dan jasa yang ditawarkan oleh bisnis, yang mana dapat membantu pelanggan menyelesaikan tugas fungsional, sosial dan emosional.

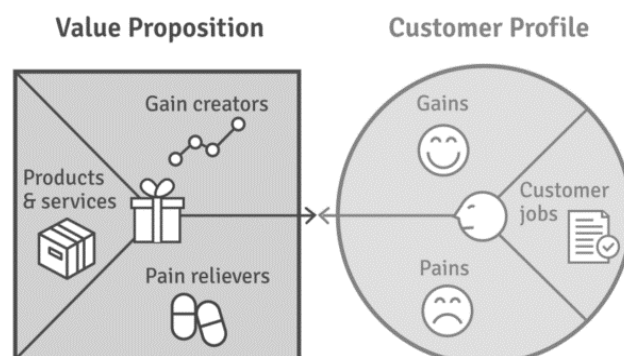
2. *Gain Creators*

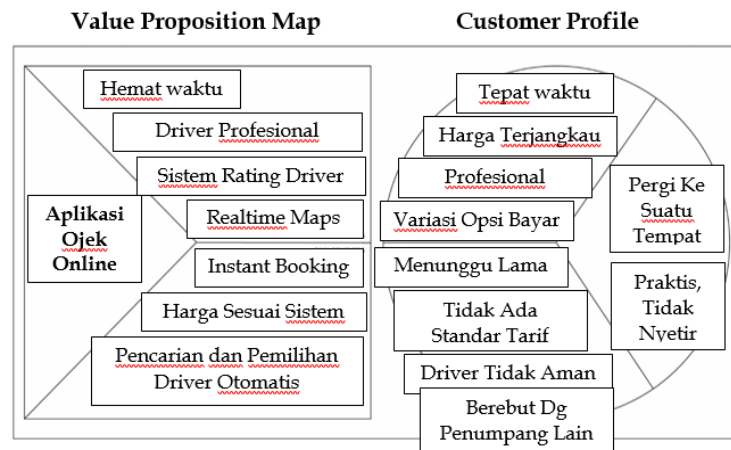
Menjelaskan bagaimana produk dan jasa dapat membuat pelanggan merasakan manfaat atau diuntungkan. *Gain Creators* harus dapat menyelesaikan *Gains* pada *Customer Profile*.

3. *Pain Relievers*

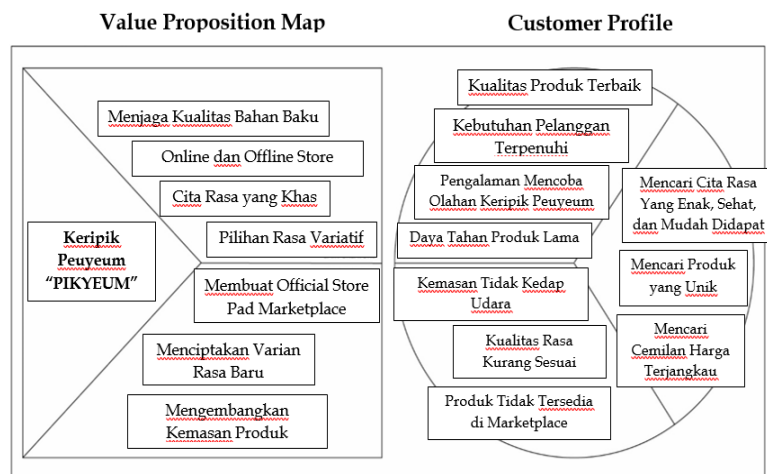
Menjelaskan bagaimana produk atau jasa bisa menyelesaikan pengalaman negatif atau resiko yang pernah dialami oleh pelanggan, sehingga *Pain Relievers* harus dapat mengurangi bahkan menghilangkan *Pains* pada *Customer Profile*.

Berikut adalah bagan *Value Proposition Canvas* beserta contoh pengaplikasiannya pada beberapa bidang usaha:





Gambar 2. Value Proposition Canvas Aplikasi Ojek Online



Gambar 3. Value Proposition Canvas UMKM Keripik Peuyeum

Permasalahan Value Proposition pada UMKM

Value proposition adalah klaim unik dan nilai tambah yang ditawarkan oleh suatu produk atau layanan kepada pelanggan. Permasalahan dalam *value proposition* dapat timbul karena beberapa alasan. Beberapa kemungkinan permasalahan yang mungkin terjadi dalam *value proposition* antara lain sebagai berikut :

1. Tidak Jelas atau Tidak Memahami Kebutuhan Pelanggan

Value proposition yang tidak jelas atau tidak sesuai dengan kebutuhan pelanggan dapat menyebabkan ketidakpuasan. Penting untuk memahami secara mendalam kebutuhan dan keinginan pelanggan untuk menyusun *value proposition* yang relevan.

2. Tidak Membedakan Diri dari Pesaing

Jika *value proposition* tidak cukup membedakan produk atau layanan dari pesaing, pelanggan mungkin tidak melihat alasan untuk memilih produk atau layanan tersebut daripada opsi lainnya.

3. Kekurangan Nilai Tambah yang Signifikan

Jika nilai tambah yang ditawarkan tidak dianggap signifikan oleh pelanggan, maka *value proposition* mungkin tidak cukup kuat untuk menarik minat dan memotivasi pembelian.

4. Ketidaksesuaian dengan Harga

Jika harga produk atau layanan tidak sesuai dengan nilai yang ditawarkan, pelanggan mungkin merasa bahwa mereka tidak mendapatkan nilai yang sebanding dengan biaya yang dikeluarkan.

5. Ketidaksesuaian dengan Perubahan Pasar atau Kebutuhan Pelanggan

Pasar dan kebutuhan pelanggan dapat berubah seiring waktu. Jika *value proposition* tidak beradaptasi dengan perubahan ini, maka produk atau layanan tersebut mungkin akan kehilangan relevansi.

6. Komunikasi yang Tidak Efektif

Jika *value proposition* tidak dikomunikasikan dengan jelas kepada pelanggan potensial, maka pelanggan mungkin tidak memahami atau menghargai nilai yang ditawarkan.

Untuk mengatasi permasalahan dalam *value proposition*, perlu dilakukan analisis pasar yang mendalam, pemahaman yang baik tentang pelanggan, dan keterlibatan konstan dalam peningkatan *value proposition* sesuai dengan perubahan pasar dan kebutuhan pelanggan. Value proposition merupakan komponen penting yang membantu suatu usaha atau bisnis memahami nilai produk, menarik minat pelanggan, dan membedakan produk dari pesaing. Dengan *value proposition* yang kuat, bisnis dapat mengembangkan, memasarkan, dan mengelola produk dengan lebih efektif dan mencapai kesuksesan dalam pasar yang kompetitif. *Value proposition* dapat digunakan ketika ada kebutuhan untuk menyempurnakan penawaran produk atau layanan yang sedang dikembangkan agar sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Setiap bisnis sebaiknya memiliki hal yang satu ini karena merupakan kunci agar produk bisa diminati oleh calon pelanggan potensial.

BAB 5 KEY ACTIVITIES

Key activities (KA) atau aktivitas kunci merupakan serangkaian tahapan utama yang telah di bentuk meliputi segmen pelanggan, proporsi nilai, *channel* (distribusi & penjualan), arus pendapatan dan sumber daya utama untuk memulai model bisnis bagi UMKM pemula agar berjalan dengan baik dan terstruktur. Aktivitas kunci sebuah perusahaan kembali kepada model bisnis yang dibuat. Misalnya sebuah restoran memerlukan komputer, mesin kasir, produksi makanan, jejaring sosial (instagram, email, dan whatsapp), dan pemecahan masalah (dalam ruang lingkup restoran, pelanggan, dan eksternal).

Siregar et al., (2020) menunjukkan bahwa KA dibutuhkan sebagai aktivitas yang mampu membuat dan membagikan bentuk proporsi nilai, memasuki pasar pesaing, menentukan segmen pelanggan luas, *niche*, dan lebih dari dua jenis segmen, selanjutnya memilih untuk pendistribusian dan penjualan ke arah mana, hingga akhirnya memperoleh pendapatan. Namun perlu diketahui jika sudah menetapkan segmen pelanggan, seorang pembisnis tentu harus paham bagaimana cara mempertahankan hubungan dengan konsumen dan mendapatkan sumber daya yang berkualitas.

Key activities merupakan kegiatan pelaku bisnis untuk mengoptimalkan perencanaan bisnisnya dengan hasil yang memuaskan. Sebagai salah satu cara untuk memahami dengan melihat ilustrasi melalui gambar dari (Osterwalder & Pigneur, 2013).



Gambar 1. *Key Activities*

Pollard et al., (2023) menjelaskan bahwa sembilan elemen ini mempunyai pemahaman dengan tiga konsep nilai, yaitu (1) proporsi nilai yang terdiri dari proporsi nilai, segmen pelanggan, dan hubungan dengan pelanggan, (2) penciptaan (*creation*) dan penyampaian (*delivery*) (aktivitas utama, sumber daya utama, saluran, dan mitra utama, (3)

capture (struktur biaya dan pendapatan). Dalam bab ini, kita fokus pada penciptaan dan penyampaian mulai dari aktivitas utama sampai dengan pengiriman produk.

Aktivitas kunci adalah elemen ke-tujuh (gambar 1 blok kuning) dari sembilan elemen yang ada di dalam *business model canva* (BMC). Tahapan ini, memiliki tiga aktivitas penting, yakni (Haripatworo & Irmawati, 2020):

1. Produksi (*production*) □ berhubungan dengan desain, pengemasan, pembuatan bahan dasar, dan pengiriman produk dengan kuantitas dan kualitas terbaik. Aktivitas produksi biasanya mendominasi bisnis model pada perusahaan manufaktur. Namun tidak menutup kemungkinan semua jenis bidang usaha bisa menerapkan hal ini, contohnya perusahaan / pelaku bisnis UMKM yang membuat kripik pisang bersaos coklat mengemas produk mereka menggunakan dua pengemasan yakni, plastik klip dan toples. Sedangkan untuk pengiriman produknya melalui gojek atau ekspedisi.
2. Pemecahan masalah (*problem solving*) □ aktivitas ini berhubungan dengan solusi untuk masalah yang dihadapi para konsumen. Kegiatan ini dapat kita temukan pada rumah sakit, perusahaan konsultan, tempat makan (restoran, *junk food*) yang memiliki sarana dan pelayanan berupa kritik maupun saran, sehingga dari beberapa masukan tersebut perusahaan dapat memberikan solusi atas permasalahan atau hal yang kurang berkenan bagi konsumen. Pada kegiatan ini biasanya dilakukan pelatihan agar dapat menyelesaikan masalah secara cepat.
3. Rencana kerja (program)/ jaringan (*platform/network*) □ model bisnis yang dirancang dengan platform dan jaringan sebagai kunci utama sumber daya terkait. Tidak hanya dua aspek saja, software dan merek merupakan bagian dari *platform* dan jaringan. Misalnya, pembayaran melalui Q-ris, *gopay*, *shopee*, adanya web mengenai profil pelaku usaha dan produk, *email*, toko di sosial media, dll.

Penjelasan ini selaras dengan Natallia et al., (2022) yang menunjukkan bahwa aktivitas kunci dilakukan dengan dasar (1) memproduksi, mengimplementasikan perancangan untuk pengemasan produk, dan menjualkan produk ke pelanggan, (2) mendistribusikan saluran produk secara tepat dari produsen kepada konsumen, dan (3) menjaga hubungan dengan pelanggan mengenai penawaran produk baru maupun lama kepada pelanggan agar meninggalkan kesan baik, sehingga konsumen merasa bahwa mereka dihargai dan pelaku bisnis mampu mempertahankan usahanya dengan pelanggan yang tetap.

Tabel 2. Contoh *Business Model Canvas* Moi Salad

Key Partners	Key Activities	Value Proportions	Customer Relationship	Customer Segments
- Pemasok bahan baku (buah, susu, mayo, dll) - Warung offline (beberapa toko di wilayah Indonesia terutama Jawa, event sekolah atau <i>jobfair</i> dan <i>online</i> (<i>shopee food</i>, <i>grabfood</i>, <i>gofood</i>, dll))	- Membuat, merencanakan dan menghasilkan produk - Menyalurkan hasil produksi melalui distribusi yang akan diberikan kepada konsumen - Memberikan pelayanan berupa informasi serta menjalin hubungan baik terhadap konsumen.	- Harga produk yang terjangkau (sesuai dengan HPP) - Bahan baku yang berkualitas dan segar - Pelayanan yang menerapkan SOP dengan baik	- Memberikan informasi mengenai produk lama atau baru, memberikan pesan semangat agar konsumen mau kembali melakukan pembelian - Memberikan promosi dengan potongan harga sesuai ketentuan, misalnya pembelian 5 kali mendapatkan gratis 1 salad moi, jika melalui <i>online</i> mendapatkan potongan gratis ongkir, dll. - Pelayanan langsung oleh <i>owner</i> (pemilik) jika langsung datang ke toko pusat, dan pemberian informasi khusus bagi pelanggan minimal 2 kali order via whatsapp	- Masyarakat yang berusia 2 sampai 60 tahun - Target pasar utama anak – anak dan mahasiswa - Pecinta salad buah
	Key Resources		Channels	
	- Peralatan memasak (pisau, parutan keju, tempat saos mayo dan buah, sendok, dan mangkuk plastik (<i>packaging</i>)) - Kulkas - <i>Banner</i>		- Brosur di sekitar lokasi moi salad - Promosi melalui sosial media dan toko <i>online</i> - Mengikuti <i>booth</i> di universitas atau sekolah	
Cost Structure			Revenues Streams	
- Biaya pengeluaran bahan baku - Biaya pembelian kulkas - Biaya listrik & air - Gaji karyawan			- Produk dibagi menjadi dua yakni ukuran kecil dengan harga mulai dari Rp15.000 – Rp20.000 tergantung penambahan topping seperti apa dan ukuran besar mulai dari Rp25.000 – Rp30.000 tergantung topping yang dipilih - Pembayaran dengan 2 metode yakni	

	<i>cash dan non-cash (Q-ris, gopay,shopee pay, dll)</i> - Perolehan pendapatan dari penjualan salad moi
--	--

Tabel 3. Contoh Aktivitas Kunci Toko Butik

Sebelum			Sesudah		
Aktivitas kunci <i>offline</i>			Aktivitas kunci <i>online</i>		
Toko butik <i>offline</i>	Produksi: di ruangan produksi, menjualkan produk di toko langsung, dan proses pengemasan dilakukan oleh karyawan secara langsung.	Permasalahan: baju yang akan dibeli kotor, harga jauh lebih mahal. Solusi: saat itu juga baju bisa diganti oleh penjual dengan baju baru, dan bisa terjadinya penawaran harga sesuai yang ditentukan	Website, sosial media (IG, tiktok, & fb), <i>marketplace</i> (<i>shopee</i> , tokopedia, dan lazada)	Produksi: pemasaran dapat dibantu oleh <i>resseler</i> atau <i>affiliate</i> untuk memasarkan produk, pengemasan dengan bantuan alat dan pengiriman melalui ekspedisi	Permasalahan: Tidak dapat melakukan claim produk rusak jika tidak sesuai dengan prosedur, pelayanan nonfisik, dan sering terjadi kesalahpahaman komunikasi. Solusi: menggunakan proteksi asuransi agar dibebankan dan ganti oleh penjual, pelayanan dapat berupa menjawab dan mengingatkan pelanggan mengenai produk baru atau yang ada dikeranjang belanja, melakukan <i>follow up</i> (pemberitahuan mengenai produk atau penjualan secara berkala) sehingga tidak menimbulkan kesalahpahaman dan tidak lambat respon.

Proses-Proses Key Activities (Aktivitas Kunci):

Perusahaan atau pelaku bisnis dapat memberikan dan mencapai proporsi nilai kepada konsumen atas keberlangsungan aktivitas yang terjamin dan aman, kemudahan dalam proses

pengendalian, dan siklus berulang. Dengan adanya kegiatan jejaring dan program yang dibuat, keberadaan mitra membuat pelaku usaha akan lebih mudah mendapatkan sumber daya kunci unggul. Aktivitas ini dapat menunjang keberhasilan suatu bisnis dalam menepatkan ke enam elemen sebelumnya terutama pada proporsi nilainya kepada konsumen (Royan, 2014).

Kunci sukses pada aktivitas kunci sebelumnya sudah dijelaskan dengan tiga tahap. Pembahasan utama mengarah pada produksi yang akan dijual. Proses produksi ini dapat dioptimalkan dengan menentukan lokasi dan tata letak strategis agar hasil yang didapatkan menguntungkan bukan merugikan bisnis tersebut. Tentu dalam menentukan lokasi dan tata letak pelaku usaha melakukan rancangan dan usulan seperti biaya sewa, biaya pembuatan, berapa banyak bahan baku atau peralatan produksi yang dibutuhkan, dan biaya pengiriman jika diperlukan melalui luar pulau (Putra, 2019).

Setelah melakukan perencanaan hal selanjutnya bagaimana bisnis dapat dikenal dan ke enam elemen berjalan dengan baik sehingga menghasilkan laba (pendapatan), salah satunya adalah dengan promosi agar penjualan banyak dilirik oleh konsumen. Contohnya seperti memasang diskon berupa potongan harga atau pembelian lebih dari 3 produk mendapatkan bonus 1 produk pada web penjualan dan platform penjualan *online*, serta memberikan informasi melalui whatsapp atau akun sosial media yang lainnya.

Kelebihan Key Activity:

1. Perencanaan bisnis lebih terstruktur dan sesuai langkah
2. Penggunaan platform dan jaringan memudahkan pelaku usaha dan bisnisnya dapat berkembang dan dikenal konsumen dengan cepat
3. Pengoptimalan dan evaluasi pada setiap elemen

Kelemahan Key Activity:

1. Sulit menyelesaikan masalah bagi para konsumen yang mempunyai karakteristik berbeda-beda
2. Perlu waktu lama dalam menentukan produksi terkait pengemasan, merek (*brand*), dan pengiriman yang tepat

Tabel 4 Contoh Aktivitas Kunci Toko Boneka dan Mainan

Sebelum			Sesudah		
Aktivitas kunci <i>offline</i>			Aktivitas kunci <i>online</i>		
Toko / gerai boneka dan mainan	Produksi: di ruangan produksi, menggunakan	Permasalahan: boneka atau mainan yang akan dibeli	Website, sosial media (IG, tiktok, & fb),	Produksi: pemasaran dapat dibantu oleh <i>resseler</i>	Tidak dapat melakukan <i>claim</i> produk rusak jika

	distributor boneka dan mainan	rusak, harga jauh lebih mahal. Solusi: saat itu juga mainan dan boneka bisa diganti atau mendapatkan garansi langsung oleh penjual dengan boneka dan mainan baru, untuk harga yang mahal di toko konvensional bisa terjadinya penawaran harga sesuai yang ditentukan.	<i>marketplace</i> (<i>shopee</i> , tokopedia, dan lazada)	atau <i>affiliate</i> untuk memasarkan produk, pengemasan dengan bantuan alat dan pengiriman melalui ekspedisi	tidak sesuai dengan prosedur, pelayanan nonfisik, harga yang ditetapkan tidak dapat diganggu gugat, dan sering terjadi kesalahpahaman komunikasi. Solusi: menggunakan proteksi asuransi agar dibebankan dan ganti oleh penjual, pelayanan dapat berupa menjawab dan mengingatkan pelanggan mengenai produk baru atau yang ada dikeranjang belanja, untuk harga sudah tidak bisa dilakukan penawaran namun biasanya toko akan menyediakan kupon potongan harga dengan syarat dan ketentuan yang berlaku, melakukan <i>follow up</i> (pemberitahuan mengenai produk atau penjualan secara berkala) sehingga tidak
--	-------------------------------	--	---	--	--

					menimbulkan kesalahpahaman dan tidak lambat respon.
--	--	--	--	--	--

Ciri – Ciri Key Activity

Kunci aktivitas tentunya memiliki beberapa ciri yang menunjukkan kegiatan dalam sebuah produksi (Helmi, 2018), yakni:

1. Proses untuk menghasilkan proporsi nilai berdasarkan aktivitas yang dilakukan sesuai model bisnis
2. Memberikan secara langsung proporsi nilai kepada konsumen
3. Aktivitas ini dilakukan guna menjalin hubungan dengan pelanggan
4. Kegiatan utama berlangsung untuk mendapatkan pendapatan terutama keuntungan dengan model bisnis sederhana.

Usaha baru tentu memiliki lingkungan yang bisa beradaptasi dengan cepat. Hal ini juga menjadi aktivitas utama yang penting untuk pendirian, pertumbuhan, dan kesuksesan perusahaan. Aktivitas kunci secara umum yang dijalankan oleh UMKM ketika baru memulai usahanya dapat dilihat dari beberapa segi, yakni:

Pengembangan Produk:

1. Merancang dan mengembangkan produk atau layanan inti
2. Melakukan penelitian dan pengembangan
3. Pengujian dan peningkatan berulang berdasarkan umpan balik pengguna

Riset dan Validasi Pasar:

1. Mengidentifikasi segmen pasar sasaran dan kebutuhan pelanggan
2. Melakukan riset pasar dan analisis pesaing
3. Memvalidasi konsep produk atau layanan dengan pelanggan potensial

Pengembangan Model Bisnis:

1. Menentukan model pendapatan dan strategi penetapan harga
2. Menyusun proposisi nilai bagi pelanggan
3. Mengulangi model bisnis berdasarkan umpan balik dari pasar

Pemasaran dan Branding:

1. Membuat strategi dan rencana pemasaran
2. Membangun kesadaran dan identitas merek
3. Menerapkan pemasaran digital, pembuatan konten, dan kampanye media sosial

Penjualan dan Akuisisi Pelanggan:

1. Mengembangkan strategi dan saluran penjualan
2. Membangun tim penjualan atau menerapkan upaya penjualan langsung
3. Memperoleh kumpulan pelanggan dan klien pertama

Manajemen Keuangan:

1. Membuat proyeksi dan anggaran keuangan
2. Mengelola arus kas dan pengeluaran
3. Mencari pendanaan melalui investasi, pinjaman, atau hibah

Key activity (KA) atau aktifitas kunci merupakan serangkaian tahapan utama yang telah di bentuk meliputi segmen pelanggan, proporsi nilai, *channel* (distribusi & penjualan), arus pendapatan dan sumber daya utama untuk memulai model bisnis bagi UMKM pemula agar berjalan dengan baik dan terstruktur. Pollard et al., (2023) menjelaskan bahwa sembilan elemen ini mempunyai pemahaman dengan tiga konsep nilai, yaitu (1) proporsi nilai yang terdiri dari proporsi nilai, segmen pelanggan, dan hubungan dengan pelanggan, (2) penciptaan (*creation*) dan penyampaian (*delivery*) (aktivitas utama, sumber daya utama, saluran, dan mitra utama, (3) *capture* (struktur biaya dan pendapatan).

Haripatworo & Irmawati, (2020) menunjukkan bahwa aktivitas kunci dilakukan dengan tiga dasar, yakni (1) produksi, (2) pemecahan masalah, dan (3) *platform* dan jaringan. Perusahaan atau pelaku bisnis dapat memberikan dan mencapai proporsi nilai kepada konsumen atas keberlangsungan aktivitas yang terjamin dan aman, kemudahan dalam proses pengendalian, dan siklus berulang. Promosi dilakukan agar penjualan banyak diminati oleh konsumen, karena hampir seluruh pelanggan suka dengan adanya potongan harga. Contohnya seperti memasang diskon atau promo beli 2 gratis 1 produk dan *voucher* belanja melalui web penjualan atau platform penjualan *online* (*shopee*, *gojek*, *grab*, dll).

Kelebihan dari *key activity* adalah perencanaan bisnis yang lebih terstruktur, *platform* dan jaringan yang memudahkan hubungan baik dengan pelanggan, pengoptimalan dan evaluasi model bisnis yang tepat. Sedangkan kelemahan, menghadapi masalah para konsumen yang mempunyai karakteristik berbeda-beda dan terkadang pelaku usaha membutuhkan waktu dalam produksinya yakni, pengemasan, merek (*brand*), dan pengiriman yang tepat.

Ciri-ciri dari *key activity* adalah menghasilkan proporsi nilai, penciptaan hubungan kepada pelanggan, mempertahankan pelanggan, dan menghasilkan laba (pendapatan). Aktivitas kunci secara umum yang dijalankan oleh UMKM ketika baru memulai usahanya dapat dilihat dari beberapa segi, yakni: pengembangan produk, riset dan validasi pasar,

pengembangan model bisnis, pemasaran, branding, penjualan, akuisisi pelanggan dan manajemen keuangan.

BAB 6 KEY RESOURCE

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) adalah jenis kegiatan ekonomi yang paling banyak dilakukan oleh masyarakat di Indonesia sebagai tumpuan dalam memperoleh pendapatan untuk kelangsungan hidupnya. Selain sebagai penyerap tenaga kerja terbanyak, UMKM juga mampu memperkenalkan berbagai produk local sampai ke tingkat internasional. Data dari Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah tahun 2022 menunjukkan peningkatan yang signifikan pertumbuhan UMKM di Indonesia dalam kurun waktu 3 tahun terakhir, dan diramalkan akan terus meningkat melampaui angka 65 juta di tahun 2023.

Meskipun peningkatan jumlah pelaku UMKM terus meningkat, secara langsung persaingan bisnis juga menjadi semakin ketat. Hal tersebut mengharuskan para pelaku UMKM untuk selalu menciptakan strategi inovasi yang baru agar mampu bersaing dan berkembang di era yang kompetitif. Akan tetapi, menyusun sebuah strategi dan inovasi saja tidaklah cukup, para pelaku bisnis wajib memahami dan membuat suatu dasar atau pondasi model bisnis yang sangat kuat.

Business Model Canvas memberikan gambaran mengenai konsep dasar sebuah bisnis. Alexander Osterwalder dan Pigneur (2014) menjelaskan bahwa sebuah model bisnis menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana sebuah organisasi atau bisnis menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai. Setiap *nine basic building blocks*, dapat menjadi langkah awal untuk menentukan darimana suatu bisnis melakukan transformasi bisnis model mereka. Untuk menjawab tantangan sebuah bisnis dalam penyelesaian permasalahannya, maka dibutuhkan pemetaan terhadap berbagai aspek seperti nilai jual yang ditawarkan, segmentasi pasar konsumen, proses bisnis yang sedang dijalani, cara mempertahankan hubungan dengan pelanggan, aktivitas yang dijalankan oleh bisnis, pengelolaan sumber daya yang dimiliki, biaya sumber daya yang harus dikeluarkan, sumber penerimaan bisnis, serta bentuk kerjasama dengan pihak-pihak luar perusahaan yang membantu dalam kegiatan bisnis.

Ruang Lingkup Key Resources

Memahami ruang lingkup *key resource* memberikan wawasan yang penting dalam perencanaan dan pengelolaan suatu bisnis atau proyek. Dengan mengidentifikasi, mengalokasikan, dan memanfaatkan sumber daya yang tepat, kita dapat mengoptimalkan

kinerja dan mencapai tujuan yang diinginkan. *Key Resource* atau sumber daya utama merupakan salah satu elemen dalam *Business Model Canvas* yang berisikan daftar sumber daya yang sebaiknya dimiliki dan direncanakan secara matang oleh sebuah bisnis atau perusahaan. Sumber daya inti yang dimaksud seperti pengelolaan bahan baku, penataan sumber daya manusia, dan penataan proses operasional menjadi perhatian dalam menyusun sebuah model bisnis.

Sumber daya utama mengacu pada aset atau instrumen mendasar yang akan memudahkan proses demi proses operasional baik oleh individu, organisasi, atau sistem yang berfungsi secara efektif untuk mencapai tujuannya. Hal ini dapat berwujud aset fisik (mesin, properti) atau aset non-fisik, seperti pengetahuan, kekayaan intelektual, atau sumber daya manusia (keterampilan, keahlian). Sumber daya ini sangat penting untuk mempertahankan daya saing, mendukung operasional, dan mendorong inovasi dalam berbagai bidang, termasuk bisnis dan Teknologi. Mengidentifikasi dan memanfaatkan sumber daya utama harus dilakukan karena berperan penting dalam perencanaan strategis dan pertumbuhan bisnis berkelanjutan.

Ruang lingkup sumber daya kunci (*key resource*) merujuk pada berbagai aset dan faktor yang diperlukan oleh suatu bisnis, perusahaan, atau proyek untuk mencapai tujuannya. Sumber daya ini dapat berupa manusia, keuangan, infrastruktur, teknologi, informasi, atau aset fisik lainnya. Dalam konteks bisnis, *key resource* dapat mencakup hal-hal seperti tenaga kerja terampil, modal yang cukup, mesin produksi, peralatan, bahan baku, teknologi, atau hak kekayaan intelektual. Semua sumber daya ini sangat penting dalam mengelola operasional, menciptakan keunggulan kompetitif, dan mencapai kesuksesan bisnis. Dalam proyek, *key resource* dapat meliputi tim proyek yang terampil, dana yang cukup, peralatan khusus, dan sumber daya lainnya yang diperlukan untuk menyelesaikan proyek dalam batas waktu dan anggaran yang ditetapkan.

Peranan dan Jenis *Key Resources*

Dalam *Business Model Canvas*, *key resource* mengacu pada aset utama yang dibutuhkan oleh sebuah bisnis atau perusahaan untuk menjalankan bisnisnya. Peran *key resources* dalam sebuah bisnis sangat penting karena mereka memiliki pengaruh langsung terhadap operasional dan keberhasilan perusahaan. Berikut adalah beberapa peran utama *key resources* dalam sebuah bisnis:

1. Membantu menciptakan nilai tambah: *Key resources* memungkinkan suatu bisnis untuk menciptakan nilai tambah yang membedakan dari pesaing. Misalnya, teknologi

yang canggih atau hak kekayaan intelektual unik dapat memberikan keunggulan kompetitif.

2. Memperkuat keunggulan kompetitif: *Key resources* memainkan peran penting dalam membentuk keunggulan kompetitif suatu bisnis. Mereka dapat berupa tim kerja yang terampil, teknologi yang canggih, atau keunggulan operasional yang unik.
3. Memenuhi kebutuhan pelanggan: *Key resources* membantu perusahaan memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan secara efektif. Misalnya, sumber daya manusia yang terampil dapat memberikan pelayanan atau produk berkualitas unggul yang diinginkan oleh pelanggan.
4. Meningkatkan efisiensi dan produktivitas: *Key resources* yang baik dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas suatu bisnis. Misalnya, menggunakan peralatan berbasis teknologi yang tepat dan akurat dapat mengurangi biaya produksi dan waktu yang dibutuhkan.
5. Memberikan dasar operasional yang stabil: *Key resources* seperti infrastruktur yang mumpuni, pengelolaan Keuangan yang baik dan terstruktur, atau bahan baku yang terbaik merupakan fondasi operasional yang stabil bagi bisnis. Mereka memastikan bahwa perusahaan dapat tetap beroperasi dengan lancar dan tanpa hambatan.

Key resources dalam bisnis dapat dibagi menjadi beberapa jenis yang mencakup berbagai aspek yang diperlukan untuk menjalankan operasi bisnis secara efektif. Berikut beberapa jenis *key resources* yang umum:

1. Sumber Daya Fisik
 - Infrastruktur: Pabrik, fasilitas produksi, gudang, kantor.
 - Peralatan: Mesin, perangkat keras, alat produksi.
 - Bahan Baku: Bahan mentah atau komponen yang diperlukan untuk produksi.
2. Sumber Daya Manusia
 - Karyawan: Tim yang terampil dan berpengalaman.
 - Keterampilan Khusus: Keahlian atau kemampuan tertentu yang diperlukan untuk bisnis tertentu.
 - Manajemen: Kepemimpinan yang efektif dan pengambil keputusan yang baik.
3. Sumber Daya Intelektual
 - Hak Kekayaan Intelektual (HKI): Paten, merek dagang, hak cipta.

- Pengetahuan dan Keterampilan: Informasi eksklusif, teknologi, atau proses yang dimiliki oleh perusahaan.
4. Sumber Daya Keuangan
 - Modal dan Investasi: Dana yang diperlukan untuk operasi dan pertumbuhan bisnis.
 - Kredit dan Pinjaman: Akses ke fasilitas penyedia keuangan untuk pengembangan bisnis.
 5. Sumber Daya Jaringan
 - Kemitraan dan Aliansi: Hubungan strategis dengan pemasok, distributor, atau mitra lain.
 - Jaringan dan Komunikasi: Akses jaringan yang mendukung pertumbuhan bisnis, termasuk pelanggan dan pemangku kepentingan.
 6. Sumber Daya Teknologi
 - Inovasi Teknologi: Pengembangan teknologi baru atau adaptasi teknologi yang ada.
 - Perangkat Lunak: Sistem manajemen, platform digital, atau perangkat lunak khusus industri.
 7. Sumber Daya Branding dan Pemasaran
 - Riset Pasar: Informasi tentang pasar dan konsumen yang penting untuk pengambilan keputusan pemasaran.
 - Merek dan Reputasi: Kepercayaan dan citra merek yang kuat di pasar.

Memahami ruang lingkup dan jenis-jenis *key resource* memberikan wawasan yang penting dalam perencanaan dan pengelolaan suatu bisnis. Dengan mengidentifikasi, mengalokasikan, dan memanfaatkan sumber daya yang tepat, kita dapat mengoptimalkan kinerja dan mencapai tujuan yang diinginkan.

Menentukan *Key Resources* pada UMKM

Mengelola *key resources* dengan efektif dalam bisnis skala UMKM membutuhkan fokus pada kebutuhan inti bisnis, efisiensi dalam penggunaan sumber daya yang tersedia, serta kesiapan untuk menyesuaikan strategi seiring dengan perubahan lingkungan bisnis. Penentuan *key resources* yang tepat dalam suatu Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) menjadi kunci dalam menjaga daya saing dan pertumbuhan bisnis. Beberapa

langkah yang dapat membantu menentukan *key resources* dalam bisnis skala UMKM meliputi:

1. Pemahaman Tentang Operasional Bisnis
 - Proses Bisnis: Memahami tahapan utama dalam operasi bisnis UMKM, dari produksi hingga pemasaran dan distribusi.
 - Kebutuhan Aset: Identifikasi jenis sumber daya yang dibutuhkan untuk setiap langkah operasional.
2. Analisis Kebutuhan dan Keterbatasan
 - Evaluasi Sumber Daya yang Ada: Tinjau sumber daya apa yang sudah dimiliki oleh bisnis yang dijalankan.
 - Identifikasi Kelemahan dan Kekuatan: Evaluasi kapasitas dan keterbatasan dari sumber daya yang ada.
3. Fokus Pada Kebutuhan Esensial
 - Prioritaskan Kebutuhan Utama: Pilih sumber daya yang paling penting untuk operasi bisnis yang efisien dan produktif.
 - Identifikasi Sumber Daya yang Menjadi Pembeda: Tentukan sumber daya yang memberikan keunggulan kompetitif bagi bisnis yang dijalankan.
4. Pemanfaatan Sumber Daya yang Tersedia
 - Pengembangan Sumber Daya yang Ada: Manfaatkan dengan optimal sumber daya yang sudah dimiliki.
 - Kemitraan Lokal: Jalin kerjasama dengan pemasok lokal atau komunitas sekitar untuk mendukung operasional bisnis.
5. Mengoptimalkan Keterampilan dan Pengetahuan
 - Peningkatan Keterampilan karyawan: Berinvestasi dalam pelatihan untuk meningkatkan keterampilan yang diperlukan dalam operasi bisnis.
 - Penguasaan Teknologi: Manfaatkan teknologi yang sederhana namun efektif untuk meningkatkan efisiensi.
6. Rencana Pengembangan Jangka Pendek dan Panjang
 - Perencanaan Keuangan: Tentukan alokasi dana untuk memperoleh atau meningkatkan sumber daya yang diperlukan.

- Perencanaan Pertumbuhan: Pertimbangkan bagaimana kebutuhan sumber daya akan berkembang seiring dengan pertumbuhan bisnis.

7. Evaluasi dan Penyesuaian

- Evaluasi Berkala: Lakukan evaluasi rutin untuk memastikan sumber daya yang diprioritaskan tetap sesuai dengan kebutuhan bisnis.
- Penyesuaian Terhadap Perubahan: Siap untuk menyesuaikan *key resources* dengan perubahan pasar, teknologi, atau kebutuhan bisnis yang berkembang.

Permasalahan *Key Resources* pada UMKM

Menentukan *key resources* atau sumber daya kunci pada bisnis skala UMKM membutuhkan kreativitas, adaptabilitas, dan fokus pada pemaksimalan efisiensi penggunaan sumber daya yang tersedia. Namun pada kenyataannya, beberapa pelaku bisnis UMKM masih menemui beberapa kendala dalam proses menentukan *key resources* dalam usaha yang dijalankannya. Beberapa permasalahan yang sering dialami oleh pelaku bisnis UMKM terkait dengan *key resources* adalah sebagai berikut :

1. Keterbatasan Sumber Daya Finansial

Bisnis berskala UMKM seringkali memiliki keterbatasan dalam mengakses dana yang diperlukan untuk memperoleh sumber daya kunci yang mahal atau penting. Kurangnya modal dapat membatasi kemampuan UMKM untuk mengembangkan bisnis mereka, memperluas produksi, atau melakukan investasi yang diperlukan. Solusi untuk mengatasi masalah ini adalah dengan mencari sumber pendanaan alternatif seperti pinjaman, pendanaan dari investor, atau menggandeng mitra bisnis.

2. Kurangnya Informasi, Pengetahuan, dan Keterampilan

Bisnis berskala UMKM seringkali menghadapi keterbatasan dalam hal pengetahuan dan keterampilan bisnis yang diperlukan untuk mengelola operasional dan mengembangkan bisnis dengan baik. Kurangnya pemahaman tentang manajemen keuangan, pemasaran, atau teknologi dapat menghambat pertumbuhan UMKM. Solusi untuk mengatasi masalah ini adalah dengan mencari pelatihan atau pendidikan yang relevan, mengupayakan pertukaran pengetahuan dengan rekan bisnis atau dengan melakukan konsultasi dengan ahli bisnis.

3. Perubahan Lingkungan Bisnis

Dinamika pasar yang cepat berubah berdampak pada bisnis skala UMKM yang mengalami kesulitan dalam memprediksi dan menyesuaikan sumber daya yang

sesuai dengan perubahan tren pasar atau teknologi baru. Langkah awal yang harus segera dilakukan adalah melakukan analisis mendalam tentang pola perilaku pasar yang baru secara teratur berdasarkan data. Selanjutnya bisa ditindaklanjuti dengan berfokus pada pengalaman pelanggan agar bisnis tetap relevan dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan walaupun tren pasar berubah.

4. Kendala Kapasitas dan Keterampilan Karyawan

Kesulitan dalam menemukan atau mempertahankan karyawan dengan keterampilan yang tepat untuk mengelola atau memanfaatkan sumber daya dengan optimal. Keterbatasan dana seringkali membuat UMKM tidak mampu memberikan gaji atau tunjangan yang tinggi sehingga sulit bersaing dengan perusahaan besar. Selain itu, keterbatasan kapasitas juga membuat UMKM sulit untuk menyediakan pelatihan dan pengembangan karyawan. Solusi untuk mengatasi masalah ini adalah dengan mencari karyawan yang memiliki keahlian yang sesuai dengan kebutuhan bisnis, memberikan insentif yang menarik, dan menyediakan pelatihan internal yang efektif.

5. Pemilihan Sumber Daya yang Tepat

Banyaknya pilihan akan sumber daya yang tersedia dapat membuat suatu bisnis Kesulitan dalam menentukan prioritas yang paling vital atau yang akan memberikan keunggulan kompetitif paling optimal. Solusi untuk mengatasinya adalah konsistensi terhadap tujuan dan strategi bisnis yang sudah direncanakan. Perencanaan kebutuhan masa depan juga harus menjadi pertimbangan dalam menentukan sumber daya yang tepat, artinya harus disesuaikan dengan potensi pertumbuhan bisnis, sehingga akan mempermudah untuk menentukan sumber daya mana yang perlu dikembangkan atau diperluas guna mengakomodir pertumbuhan serta perubahan bisnis yang dijalankan.

6. Kurangnya Infrastruktur dan Teknologi yang Memadahi

Keterbatasan akses terhadap teknologi yang bisa meningkatkan efisiensi operasional bisnis menyebabkan akan menyebabkan bisnis tersebut kesulitan dalam mengakses pasar yang lebih luas. Solusi untuk mengatasi masalah ini adalah dengan menggunakan teknologi digital seperti e-commerce atau media sosial untuk meningkatkan keterlihatan dan jangkauan bisnis. Selain itu, bekerja sama dengan pihak lain atau bergabung dengan asosiasi industri dapat membantu UMKM dalam memperluas akses ke pasar.

7. Ketidakmampuan Berinovasi

UMKM seringkali mengalami kesulitan dalam berinovasi dan beradaptasi dengan perubahan pasar yang cepat. Keterbatasan sumber daya dan pengetahuan bisnis seringkali membuat UMKM enggan atau sulit untuk mengadopsi teknologi baru atau memperkenalkan produk yang inovatif. Solusi untuk mengatasi masalah ini adalah dengan menjalin kerja sama dengan institusi pendidikan atau penelitian, mengikuti perkembangan pasar dan tren, serta berkomunikasi secara aktif dengan pelanggan untuk memahami kebutuhan dan harapan mereka.

Banyak orang yang sudah setuju jika suatu bisnis tidak akan berjalan jika tidak ada sumber daya. Namun, tidak semua paham bahwa sumber daya yang penting tidak hanya soal uang saja. Ada berbagai sumber daya kunci lainnya yang penting untuk dipertimbangkan para pelaku bisnis untuk membuat bisnisnya lebih mudah dijalankan. Pengelolaan *key resources* atau sumber daya merupakan elemen utama dalam membangun dan menjalankan sebuah bisnis yang sukses dan berkembang. Menurut Osterwalder dan Pigneur, sembilan elemen dalam *Business Model Canvas* mencakup tiga bidang utama, yaitu, *desireability* (permintaan), *viability* (kelangsungan hidup), dan *feasibility* (kelayakan). Elemen *key resources* termasuk dalam bidang *feasibility* dan salah satu aset terpenting untuk menjamin sebuah model bisnis berfungsi. *Key resources* adalah kunci dari aset berharga untuk membuat strategi bisnis. Pasalnya, dengan mengetahui sumber daya apa yang diperlukan, ini membuat para pebisnis bisa mendapatkan strategi apa yang sejalan dengan bisnis yang hendak dijalankan. Pentingnya sumber daya tersebut membuatnya memiliki ruang lingkup yang terbagi menjadi beberapa bidang, seperti *key activities*, *key partner*, dan *cost structure* untuk memperlancar proses bisnis.

Untuk mendapatkan keuntungan yang baik diperlukan pemanfaatan sumber daya yang maksimal dan optimal. Dengan memanfaatkan sumber daya sebaik-baiknya, maka proses produksi bisa lebih berjalan cepat dan efisien. Selain itu, pengoptimalan *key resources* adalah hal penting untuk menekan pengeluaran menjadi lebih optimal. Hal ini karena tidak ada pengeluaran yang sia-sia jika dimaksimalkan sumber dayanya sehingga membuat bisnis lebih hemat lagi dalam pengeluaran.

BAB 7 KEY PARTNERS

Sebuah bisnis, apapun bentuknya, tentunya ada beberapa orang yang beroperasi agar aktivitas bisnis tetap berjalan. Sebuah bisnis juga membutuhkan strategi, manajemen, dan sistem yang memudahkan orang-orang di dalamnya untuk bekerja secara efektif dan sesuai dengan tujuan perusahaan. Salah satu model bisnis yang terbukti efektif dan sering diterapkan adalah *Business Model Canvas*. *Business Model Canvas* adalah alat dalam strategi manajemen untuk menerjemahkan konsep, konsumen, infrastruktur, dan keuangan perusahaan dalam bentuk elemen visual. Aspek yang terpenting dalam *Business Model Canvas* tersusun dari sembilan elemen yang berguna sebagai panduan untuk pelaku bisnis dalam menentukan sistem kerja perusahaan. Salah satunya adalah key partners.

Key partners memiliki pengertian yang bervariasi. Pada umumnya, *key partners* adalah elemen yang berisi daftar sumber data di luar perusahaan yang dibutuhkan untuk mencapai *key activities* dan menyampaikan *value* ke pelanggan. Sementara itu, banyak orang mengartikan *key partners* sebagai perusahaan atau beberapa individu dan kelompok yang bekerja sama menciptakan sebuah strategi dalam bisnis.

Salah satu masalah yang cukup signifikan untuk pelaku bisnis UMKM adalah *Key partners*. Permasalahan bisa saja karena kesulitan dalam pencarian mitra kerjasama dan beberapa jejaring untuk melakukan kolaborasi bisnis. Hal ini terjadi karena pemilik bisnis UMKM (Usaha Mikro Kecil Menengah) masih bingung caranya mencari mitra kerjasama. Beberapa permasalahan yang timbul di dalam bisnis UMKM dalam aspek *Key Partners* yaitu:

1. Keterbatasan Jaringan dan Akses

Mungkin sulit untuk menemukan mitra yang sesuai karena keterbatasan jaringan atau akses yang terbatas ke komunitas bisnis yang relevan.

2. Kesulitan dalam Menyaring Mitra yang Cocok

Ada banyak pilihan mitra potensial, tetapi sulit untuk menyaring dan memilih yang terbaik sesuai dengan kebutuhan bisnis Anda.

3. Kesulitan dalam Membangun Kemitraan yang Berkelanjutan

Mendirikan kemitraan yang berkelanjutan dan saling menguntungkan memerlukan waktu, kepercayaan, dan kesepakatan yang tepat.

4. Kekhawatiran terkait Keamanan dan Kepercayaan

Terkadang, ada kekhawatiran terkait keamanan data atau informasi bisnis saat bekerja sama dengan pihak eksternal.

5. Ketidakseimbangan Keuntungan dalam Kemitraan

Mungkin sulit untuk mencapai kesepakatan yang menguntungkan bagi semua pihak dalam kemitraan, sehingga memunculkan risiko ketidakseimbangan.

6. Ketergantungan pada Pihak Ketiga

Bergantung terlalu banyak pada *key partners* tertentu dapat menimbulkan risiko jika mereka mengalami masalah atau perubahan yang signifikan.

Untuk mengatasi permasalahan ini, UMKM perlu melakukan tindakan yang dapat mengantisipasi seperti:

1. Jelaskan Kriteria Mitra yang Dibutuhkan

Tetapkan kriteria yang jelas untuk mitra yang diinginkan sesuai dengan kebutuhan bisnis Anda.

2. Jalin Hubungan dan Jaringan

Bangun jaringan, baik melalui acara bisnis, konferensi, atau platform online untuk menemukan mitra potensial.

3. Lakukan Penelitian Mendalam

Lakukan penelitian mendalam untuk memahami potensi mitra, nilai yang mereka tawarkan, dan seberapa cocok mereka dengan visi bisnis Anda.

4. Berkomunikasi dan Bernegosiasi dengan Jelas

Pastikan komunikasi yang jelas dalam bernegosiasi dan tetap transparan terkait ekspektasi, tujuan, dan manfaat kemitraan.

5. Perhatikan Risiko dan Keamanan

Pertimbangkan perjanjian yang jelas tentang pengelolaan risiko, keamanan informasi, dan hak serta kewajiban masing-masing pihak dalam kemitraan.

6. Diversifikasi Kemitraan

Hindari ketergantungan pada satu atau sedikit *key partners* dengan mendiversifikasi portofolio mitra untuk mengurangi risiko.

Key Partners sangat penting dalam sebuah bisnis, Kegiatan dalam melakukan bisnis perlu strategi *Key Partners* yang baik agar dapat menunjang sebuah bisnisnya. Beberapa permasalahan dalam mencari mitra memang sangat menghambat bisnis namun apabila kita tahu lebih awal dapat mencegah keterlambatan tersebut. Upaya pengelolaan bisnis sangat dicermati agar bisnis tetap berlanjut. Pada bab ini kita akan mempelajari Pengertian *Key Partners*, Manfaat *Key Partners* dan fungsi *Key Partners*, perkembangan *Key Partners*, dan contoh kasus pemilihan *Key Partners* pada sebuah Bisnis.

Key Partners

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2017:38) *key partnership* adalah kesepakatan kerjasama antara dua atau lebih perusahaan untuk menyelesaikan proyek tertentu bersama-sama secara spesifik dengan mengoordinasikan kemampuan, sumber daya atau kegiatan yang diperlukan. Beberapa orang mengemukakan bahwa *Key Partners* yaitu hubungan antar perusahaan dengan entitas lainnya yang mendorong bisnis tetap berjalan, misalnya, *supplier*, instansi, manufaktur, dan lain-lain. Hubungan antara perusahaan dengan mitra (*key partners*) tersebut memungkinkan bisnis suatu perusahaan dapat dikelola dengan baik.

Key partners dalam sebuah bisnis dapat memberikan sejumlah manfaat penting yang mendukung keseluruhan operasi dan pertumbuhan Bisnis UMKM. Beberapa manfaat utamanya termasuk:

1. Sumber Daya Tambahan

Mitra dapat menyediakan akses ke sumber daya yang mungkin tidak dimiliki oleh bisnis Anda, seperti teknologi, infrastruktur, atau modal finansial.

2. Keahlian dan Kompetensi

Kerja sama dengan *key partners* membuka pintu untuk memanfaatkan keahlian dan kompetensi khusus yang dapat mendukung pengembangan produk atau layanan yang lebih baik.

3. Jangkauan Pasar yang Lebih Luas

Kemitraan dengan pihak lain dapat membantu memperluas jangkauan pasar Anda dengan memanfaatkan jaringan dan basis pelanggan yang dimiliki oleh mitra Anda.

4. Kolaborasi untuk Inovasi

Dengan bekerjasama dengan *key partners*, Anda bisa bersama-sama melakukan inovasi, mengembangkan produk baru, atau menyajikan solusi yang lebih baik untuk pasar.

5. Mengurangi Risiko

Kemitraan yang baik dapat membantu dalam mengurangi risiko dengan mendiversifikasi sumber daya dan tanggung jawab, sehingga tidak bergantung sepenuhnya pada satu entitas.

6. Kesempatan Ekspansi

Kerja sama dengan *key partners* yang tepat dapat membuka kesempatan untuk ekspansi ke wilayah atau segmen pasar yang baru.

7. Kemitraan Strategis

Dalam beberapa kasus, *key partners* dapat menjadi mitra strategis yang membantu dalam pengembangan bisnis jangka panjang, memberikan saran, atau membuka peluang baru.

8. Efisiensi Operasional

Dengan membagi tanggung jawab atau menggunakan sumber daya bersama, kemitraan dapat meningkatkan efisiensi operasional bisnis Anda.

9. Akses Terhadap Sumber Daya Terbatas

Kadang-kadang, akses ke sumber daya terbatas seperti data, informasi pasar, atau teknologi terkini bisa didapatkan melalui kemitraan yang strategis.

10. Keberlanjutan dan Pertumbuhan

Dengan dukungan *key partners* yang tepat, bisnis Anda dapat menjadi lebih tangguh, memiliki peluang pertumbuhan yang lebih besar, dan dapat beradaptasi dengan perubahan pasar.

Melalui kerja sama yang baik dan saling menguntungkan dengan *key partners*, bisnis Anda dapat memperoleh berbagai manfaat yang mendukung pertumbuhan, inovasi, dan keberlanjutan jangka panjang.

Manfaat Key Partners

Dalam menjalankan sebuah bisnis, penting bagi suatu perusahaan untuk menjaga hubungan baik dengan *key partners*. Sebab, *key partners* menjadi salah satu komponen yang penting supaya bisnis perusahaan berjalan dengan lancar. Menurut *Business 2 Community*, terdapat beberapa alasan umum mengapa bisnis terhubung dengan *key partners*. Alasan tersebut meliputi:

1. Mengoptimalkan Ekspansi

Mengoptimalkan ekspansi bisnis adalah proses yang memerlukan perencanaan dan adaptasi yang berkelanjutan. Dengan pendekatan yang komprehensif dan responsif terhadap keadaan pasar, Anda dapat meningkatkan peluang kesuksesan dalam memperluas bisnis ke wilayah baru seperti:

a. Penelitian Pasar yang Mendalam

Mengidentifikasi peluang dan permintaan di pasar baru adalah langkah krusial. Penelitian yang cermat tentang kebutuhan pasar, pesaing, tren lokal, dan preferensi konsumen dapat membantu merumuskan strategi yang lebih efektif.

b. Penyesuaian Model Bisnis

Mengadaptasi model bisnis Anda agar sesuai dengan kebutuhan pasar baru. Mungkin perlu penyesuaian dalam harga, distribusi, atau bahkan produk/layanan untuk memenuhi kebutuhan konsumen lokal.

c. Penyesuaian Tim dan Sumber Daya

Memastikan tim Anda siap untuk ekspansi, baik dari segi keterampilan, pengetahuan lokal, atau sumber daya yang diperlukan untuk mendukung pertumbuhan bisnis di wilayah baru.

d. Fleksibilitas dan Responsif terhadap Perubahan

Ekspansi bisnis sering kali melibatkan dinamika yang cepat. Oleh karena itu, penting untuk tetap fleksibel dan siap merespons perubahan yang terjadi di pasar baru.

2. Mitigasi Risiko

Mitigasi risiko merupakan bagian penting dari strategi manajemen bisnis untuk mengurangi atau mengelola potensi ancaman yang dapat mempengaruhi kesuksesan atau keberlangsungan bisnis. Berikut adalah beberapa langkah yang dapat dilakukan untuk melakukan mitigasi risiko dalam bisnis:

a. Identifikasi Risiko

Lakukan analisis mendalam untuk mengidentifikasi risiko-risiko yang mungkin terjadi dalam berbagai aspek bisnis Anda, seperti risiko finansial, operasional, keamanan, hukum, atau risiko terkait reputasi.

b. Evaluasi dan Prioritaskan Risiko

Setelah mengidentifikasi risiko-risiko tersebut, lakukan evaluasi untuk memahami dampak dan tingkat keparahan masing-masing risiko. Prioritaskan risiko berdasarkan tingkat urgensi dan dampaknya terhadap bisnis Anda.

c. Pengembangan Strategi Mitigasi

Buat rencana aksi yang terstruktur untuk mengatasi atau mengurangi risiko yang diidentifikasi. Ini mungkin melibatkan penggunaan kebijakan baru, teknologi, prosedur operasional, atau asuransi untuk mengurangi dampak risiko.

d. Diversifikasi dan Pengelolaan Keuangan

Diversifikasi portofolio investasi atau sumber pendapatan dapat membantu dalam mengurangi risiko finansial. Memiliki strategi pengelolaan keuangan yang baik juga penting untuk meminimalkan risiko finansial yang mungkin terjadi.

e. Implementasi Pengendalian dan Prosedur

Terapkan pengendalian internal yang efektif dan prosedur operasional standar untuk mengurangi risiko operasional, seperti pemeriksaan rutin, pelaporan keuangan yang transparan, dan prosedur keamanan yang ketat.

f. **Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Pastikan bahwa karyawan memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk mengidentifikasi, mengurangi, dan mengelola risiko dalam pekerjaan mereka. Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia penting untuk mencapai ini.

g. **Monitor dan Evaluasi Terus-menerus**

Lakukan pemantauan terus-menerus terhadap strategi mitigasi risiko yang telah diimplementasikan. Evaluasi secara berkala untuk memastikan bahwa rencana mitigasi masih efektif atau apakah ada perubahan dalam risiko yang harus diatasi.

h. **Responsif terhadap Perubahan Lingkungan**

Bisnis selalu berada dalam lingkungan yang dinamis. Oleh karena itu, penting untuk tetap responsif terhadap perubahan dalam pasar, regulasi, atau faktor eksternal lainnya yang dapat mempengaruhi risiko bisnis Anda.

Dengan melakukan mitigasi risiko secara proaktif dan terus-menerus, bisnis Anda akan lebih siap untuk menghadapi tantangan yang mungkin timbul, dan dapat menjaga keberlangsungan operasional serta pertumbuhan jangka panjangnya.

3. Sumber Daya Unik

Sumber daya yang unik adalah aset atau keahlian khusus yang membedakan bisnis dari pesaingnya dan memberikan keunggulan kompetitif yang signifikan. Beberapa contoh sumber daya unik dalam sebuah bisnis termasuk:

a. **Properti Intelektual**

Paten, hak cipta, merek dagang, atau desain unik yang dimiliki oleh bisnis adalah aset berharga yang memberikan keunggulan jangka panjang.

b. **Teknologi dan Inovasi**

Pengembangan teknologi baru atau inovasi produk yang tidak dapat dengan mudah ditiru oleh pesaing adalah sumber daya yang unik dan memberikan daya saing yang kuat.

c. **Kemitraan Strategis**

Hubungan atau kemitraan eksklusif dengan pemasok, distributor, atau mitra lain yang sulit untuk ditiru oleh pesaing bisa menjadi sumber daya yang berharga.

d. Tim yang Berbakat

Karyawan yang berkompeten, berpengalaman, dan memiliki keahlian khusus dalam industri atau bidang tertentu adalah aset yang unik yang tidak mudah ditiru.

e. Strategi Pemasaran yang Efektif

Pendekatan pemasaran yang unik, misalnya, dengan fokus pada segmen pasar tertentu atau melalui kampanye yang kreatif, bisa menjadi sumber daya yang memberikan keunggulan.

Memahami sumber daya yang unik dalam bisnis Anda dan cara memanfaatkannya secara optimal dapat membantu mempertahankan keunggulan kompetitif dan pertumbuhan jangka panjang.

Jenis Jenis Key Partners

Setiap bisnis memiliki kebutuhan yang berbeda dan mungkin memiliki jenis *key partners* yang beragam tergantung pada industri, model bisnis, dan strategi pertumbuhan mereka. Kunci utamanya adalah memilih mitra yang dapat memberikan nilai tambah signifikan dan saling mendukung untuk mencapai tujuan bisnis. Beberapa contoh jenis-jenis *Key Partners* yang biasanya digunakan untuk menjalin kerja sama dengan perusahaan:

1. Aliansi strategis

Aliansi strategis, atau *strategic alliances*, mengacu pada kemitraan antara dua perusahaan atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama atau memanfaatkan keahlian, sumber daya, atau jaringan masing-masing untuk keuntungan bersama. Ini adalah bentuk kemitraan yang bertujuan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif, inovasi, atau akses ke pasar baru. Beberapa contoh dari aliansi strategis meliputi:

- a. Kemitraan Teknologi: perusahaan teknologi yang bekerja sama untuk mengembangkan produk atau layanan baru yang memanfaatkan teknologi masing-masing.
- b. Kemitraan Penelitian dan Pengembangan: Perusahaan-perusahaan farmasi yang berkolaborasi dalam penelitian obat-obatan baru.
- c. Aliansi Distribusi: Perusahaan yang bekerja sama untuk menyebarkan produk atau layanan mereka melalui saluran distribusi yang lebih luas atau lebih efisien.

- d. Kemitraan Pengembangan Pasar: Perusahaan yang bersatu untuk memasuki pasar baru di negara tertentu atau wilayah tertentu di mana mereka mungkin tidak memiliki kehadiran sebelumnya.
- e. Kemitraan Produksi: Perusahaan yang bekerja sama untuk memanfaatkan fasilitas produksi atau teknologi tertentu untuk menghasilkan produk atau layanan secara efisien.

Manfaat dari aliansi strategis antara perusahaan termasuk:

- a. Akses ke Sumber Daya: dapat mengakses sumber daya, teknologi, atau keahlian yang mungkin tidak dimiliki sendiri.
- b. Pengurangan Risiko: berbagi risiko dan biaya dengan mitra bisa menjadi manfaat besar.
- c. Pengembangan Produk dan Layanan: kemampuan untuk mengembangkan produk atau layanan baru melalui kolaborasi.
- d. Pengembangan Pasar: meningkatkan akses ke pasar baru atau meningkatkan penetrasi pasar yang ada.
- e. Keunggulan Kompetitif: memanfaatkan kekuatan masing-masing perusahaan untuk menciptakan keunggulan kompetitif.

Namun, aliansi strategis juga dapat memiliki tantangan seperti perbedaan budaya perusahaan, masalah kepemimpinan, atau kesulitan dalam mengintegrasikan sistem atau proses kerja. Oleh karena itu, manajemen yang efektif dari aliansi ini sangat penting untuk keberhasilan jangka panjang.

2. *Co-opetition*

Co-opetition adalah istilah yang menggambarkan gabungan antara kerjasama (*cooperation*) dan persaingan (*competition*). Ini mengacu pada hubungan di antara pesaing yang juga bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu yang saling menguntungkan. Dalam konteks bisnis, *co-opetition* mungkin terjadi ketika dua atau lebih perusahaan yang sebenarnya bersaing di pasar yang sama juga menemukan cara untuk bekerja sama dalam beberapa aspek bisnis yang spesifik. Tujuannya adalah untuk memperoleh keuntungan bersama atau memecahkan masalah yang sulit diatasi tanpa adanya kerjasama. Contohnya, beberapa perusahaan teknologi bersaing ketat di pasar, namun mereka juga bekerja sama dalam pengembangan standar industri atau teknologi inti yang diperlukan oleh semua pemain di industri tersebut. Di bidang lain, beberapa perusahaan mungkin bermitra dalam rantai pasokan untuk mendapatkan harga yang lebih

baik dari pemasok bersama atau untuk mengurangi biaya logistik. *Co-opetition* dapat memberikan beberapa manfaat, seperti:

- a. Peningkatan Efisiensi: dengan bekerja sama pada aspek-aspek tertentu, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi operasional atau mengurangi biaya produksi.
- b. Inovasi Bersama: *co-opetition* dapat memungkinkan untuk berbagi pengetahuan atau teknologi, mempercepat inovasi, dan pengembangan produk baru.
- c. Akses ke Sumber Daya yang Lebih Baik: dengan bekerja sama, perusahaan dapat memperoleh akses ke sumber daya atau keahlian yang mungkin sulit diperoleh secara mandiri.
- d. Peningkatan Keberlanjutan Industri: kerjasama antara pesaing dapat meningkatkan keberlanjutan industri secara keseluruhan, menciptakan standar baru, atau meningkatkan reputasi industri tersebut.

Namun, dalam *co-opetition*, perusahaan juga harus mempertimbangkan batas-batas kerjasama agar tidak terjadi pelanggaran persaingan atau konflik kepentingan. Kesepakatan yang jelas dan transparan perlu diterapkan untuk menjaga keseimbangan antara bekerja sama dan bersaing dalam konteks yang sehat.

3. *Joint Venture*

Joint venture adalah kemitraan antara dua atau lebih entitas bisnis yang bekerja sama dalam proyek atau tujuan tertentu. Dalam *joint venture*, perusahaan-perusahaan ini menggabungkan sumber daya, modal, keahlian, atau infrastruktur mereka untuk mencapai tujuan yang saling menguntungkan. Beberapa poin penting tentang *joint venture*:

1. Kepemilikan Bersama: para mitra dalam *joint venture* memiliki kepemilikan bersama dalam perusahaan gabungan yang mereka bentuk untuk proyek atau tujuan tertentu. Kepemilikan ini dapat dibagi secara setara atau sesuai dengan kontribusi masing-masing pihak.
2. Tujuan yang Jelas: *joint venture* dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu, seperti pengembangan produk baru, memasuki pasar baru, atau menyelesaikan proyek spesifik. Setelah tujuan tercapai, *joint venture* bisa berakhir atau terus berlanjut sesuai dengan kesepakatan.
3. Bagi Hasil dan Risiko: para mitra berbagi risiko dan hasil dari *joint venture*. Keuntungan dan kerugian dibagi sesuai dengan kesepakatan yang telah ditetapkan.

4. Kontrol Bersama: Meskipun kepemilikan bisa setara, kontrol operasional bisa saja berbeda. Ada yang melakukan pembagian tanggung jawab dan keputusan berdasarkan perjanjian atau struktur manajemen tertentu.
5. Waktu dan Skala Fleksibel: *Joint venture* bisa bersifat sementara atau jangka panjang tergantung pada proyeknya. Skala usaha juga bisa bervariasi dari proyek kecil hingga kemitraan strategis jangka panjang.

Joint venture memerlukan perjanjian dan struktur manajemen yang jelas. Ini adalah bentuk kerjasama yang umum dalam dunia bisnis, terutama ketika dua entitas memiliki keahlian atau sumber daya yang saling melengkapi untuk mencapai tujuan bersama.

Kasus Key Partners

Ada banyak kasus yang menggambarkan pentingnya *key partners* dalam kesuksesan bisnis. Salah satu contoh yang menonjol adalah kemitraan antara Apple dan Intel. Pada tahun 2005, Apple memutuskan untuk beralih dari penggunaan *chip processor power PC* yang mereka gunakan sebelumnya ke *chip* Intel untuk produk-produk Mac mereka. Kemitraan ini menjadi sangat penting yaitu:

- Inovasi dan Performa: Intel telah lama menjadi pemimpin dalam industri prosesor, dan beralih ke teknologi mereka memberikan Apple akses ke inovasi dan performa yang lebih baik untuk produk-produk Mac mereka.
- Skala dan Efisiensi: Dengan beralih ke chip Intel, Apple bisa memanfaatkan skala produksi yang lebih besar yang dimiliki Intel, sehingga meningkatkan efisiensi dan menurunkan biaya produksi.
- Kemitraan Strategis: Kemitraan ini bukan hanya tentang peralihan teknologi, tetapi juga tentang kemitraan strategis yang memungkinkan Apple dan Intel bekerja sama dalam pengembangan teknologi masa depan.
- Pertumbuhan Bisnis: Melalui kemitraan ini, Apple dapat memperluas jangkauan produk dan pasar mereka dengan teknologi yang lebih canggih dan dapat diandalkan.
- Keunggulan Kompetitif: Dengan memiliki akses eksklusif ke chip Intel, Apple dapat mempertahankan keunggulan kompetitif dan membedakan produk mereka dari pesaing di pasar.

Kasus ini menunjukkan bagaimana memilih *key partners* yang tepat bisa berdampak besar pada pertumbuhan, inovasi, dan keunggulan kompetitif sebuah perusahaan. Keputusan strategis untuk bermitra dengan perusahaan yang memiliki sumber daya, teknologi, dan visi

yang sejalan telah membawa manfaat besar bagi kedua belah pihak. Menurut *Corporate Finance Institute*, beberapa contoh *key partner* adalah *supplier* atau distribusi yang berperan sebagai mitra untuk rantai pasok. Artinya, perusahaan berperan sebagai pembuat produksi dan *key partner* menjadi pemasok untuk mendistribusikan produk tersebut kepada pembeli.

Sebuah produk yang dibuat oleh perusahaan dapat terjual lebih cepat dengan adanya mitra bisnis, yaitu *key partners* seperti distributor dan *supplier*. *Key partners* tidak hanya tentang pemilihan mitra, tetapi juga tentang bagaimana bisnis memanfaatkan kemitraan tersebut untuk pertumbuhan dan keberhasilan jangka panjang. Dengan manajemen yang baik dan pengembangan hubungan yang kokoh, *key partners* bisa menjadi salah satu aset paling berharga bagi bisnis dalam menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang.

BAB 8 PENGELOLAAN KEUANGAN UMKM

Usaha yang dirintis mulai dari skala mikro sudah waktunya butuh pengelolaan usaha secara baik dan profesional untuk menghadapi era revolusi industri 4.0. Di saat persaingan semakin kompetitif, sebuah produk yang dihasilkan dari sebuah bisnis tentunya harus mampu bersaing. Jika UMKM tidak memiliki keunggulan produk maupun jasa nantinya tidak dapat menghadapi persaingan dengan pembisnis lainnya. Ketidakmampuan bersaing ini dapat membuat pelaku usaha UMKM tidak bisa bertahan untuk menjalankan usaha sebab penjualannya akan terus mengalami penurunan.

Keunggulan dari produk atau jasa yang diproduksi dan dijual oleh UMKM nantinya akan dinilai oleh konsumen. Di era digital 4.0, konsumen memiliki kebebasan untuk membandingkan produk sebelum memutuskan untuk membeli atau tidak. Mereka melakukan perbandingan produk melalui beberapa *market place* dan media misalnya Shopee, Tokopedia, Zalora, Lazada, Instagram, Facebook, dll. Hal yang sering dibandingkan konsumen salah satunya terkait dengan kualitas produk, kegunaan produk, serta harga yang kompetitif. Untuk menghasilkan produk yang berkualitas baik, UMKM perlu melakukan pengelolaan produksi yang baik, efektif, serta efisien. Tidak hanya terkait dengan pengelolaan produksi, pengelolaan sumber daya dan persediaan juga musti diperhatikan sebab dengan pengelolaan sumber daya produksi, operasional, dan persediaan yang baik diharapkan UMKM akan tertata dengan baik.

Pengelolaan Keuangan UMKM

Pertanyaan yang paling utama dalam pengelolaan UMKM yaitu: bagaimana cara mengelola produksi dan operasional usaha agar mampu memperoleh produk berkualitas dengan biaya yang efisien untuk UMKM? Untuk menjawab pertanyaan tersebut ialah UMKM sangat perlu untuk membuat suatu pengelolaan keuangan yang baik dengan melakukan beberapa langkah. Berikut ini cara mengelola keuangan UMKM agar bisnis bisa terus bertahan ditengah persaingan:

- **Buat Perencanaan Keuangan**

Perencanaan keuangan yang baik merupakan faktor penentu suksesnya sebuah bisnis. Dengan demikian pelaku UMKM ketika akan memulai sebuah usaha diharapkan membuat perencanaan keuangan yang jelas dan melakukan perhitungan serealistik mungkin.

Perhitungan yang dimaksud meliputi besaran dana (modal), pengeluaran, hingga perkiraan jumlah laba dan rugi. Perencanaan ini menjadi sebuah pedoman supaya keuangan usaha dapat terkontrol dengan baik. Di sisi lain, perencanaan keuangan juga harus disesuaikan dengan kondisi finansial saat ini. Bahkan apabila berencana untuk berutang, sesuaikan jumlah utang dengan kemampuan untuk melunasi utang tersebut.

- **Pencatatan Keuangan Secara Disiplin**

Ketika ingin memulai bisnis, langkah selanjutnya yaitu wajib melakukan pencatatan keuangan hal ini harus dilakukan oleh jenis usaha apapun, termasuk usaha berskala kecil seperti UMKM. Pencatatan keuangan perlu dilakukan supaya pelaku usaha dapat mengetahui besaran pemasukan dan pengeluaran. Dengan demikian, pemilik usaha bisa melakukan evaluasi terhadap bisnis yang sedang dikelolanya, termasuk menentukan target usaha ke depannya.

- **Pisahkan Keuangan Pribadi Dan Keuangan Usaha**

Untuk memisahkan keuangan pribadi dan keuangan usaha wajib dilakukan agar pelaku UMKM bisa tetap memantau kondisi finansial bisnisnya. Jika tercampur, maka sulit untuk mengetahui berapa besaran biaya operasional, laba, atau ada tidaknya kerugian dalam usaha tersebut.

- **Siapkan Dana Darurat**

Dalam dunia bisnis, banyak faktor tak terduga yang bisa mempengaruhi kelangsungan usaha, contohnya daya beli masyarakat yang menurun akibat pandemi. Untuk mengantisipasi hal-hal seperti ini, pelaku UMKM perlu menganggarkan dana cadangan atau dana darurat sejak awal. Saat keuangan usaha sudah stabil dan perolehan laba dapat terukur dengan akurat, maka langkah berikutnya yaitu menyisihkan sebagian laba untuk dijadikan dana darurat dan asuransi. Dana darurat bisa digunakan ketika terjadi sesuatu hal di luar perencanaan. Asuransi juga diperlukan sebagai pengalihan resiko agar usaha tidak menanggung biaya besar ketika mengalami hal-hal tak terduga.

- **Pengelolaan Utang**

Saat menjalankan sebuah bisnis, utang bisa jadi solusi untuk meningkatkan performa usaha. Selama utang tersebut tidak berlebihan dan masih dapat dikontrol, maka tidak akan

ada masalah dan keuangan usaha bisa tetap stabil. Dilansir laman OJK, rasio utang terhadap aset usaha sebaiknya tidak lebih dari 50% dan rasio utang terhadap pendapatan tidak lebih dari 30%. Sebelum mengajukan utang, buatlah perencanaan terlebih dulu meliputi jumlah yang dibutuhkan, penggunaan utang, serta kemampuan dalam melunasi utang. Tanamkan *mindset* bahwa utang adalah beban yang harus segera dilunasi. Jangan menunda-nunda membayar utang atau tagihan apapun agar usahamu terbebas dari beban finansial.

- **Evaluasi Bisnis Dan Tetapkan Target Yang Realistis**

Evaluasi penting dilakukan untuk mengetahui apakah bisnis sudah berjalan dengan baik dan apakah pengelolaan keuangan sudah dilakukan dengan benar. Atau tidak. Tak hanya itu, evaluasi juga berguna untuk menentukan target dan perbaikan apa saja yang diperlukan untuk meningkatkan omzet usaha. Dengan demikian, menetapkan target sebaiknya harus realistis. Memiliki ambisi yang terlalu tinggi tanpa mempertimbangkan finansial bisa berakibat fatal pada keuangan usaha.

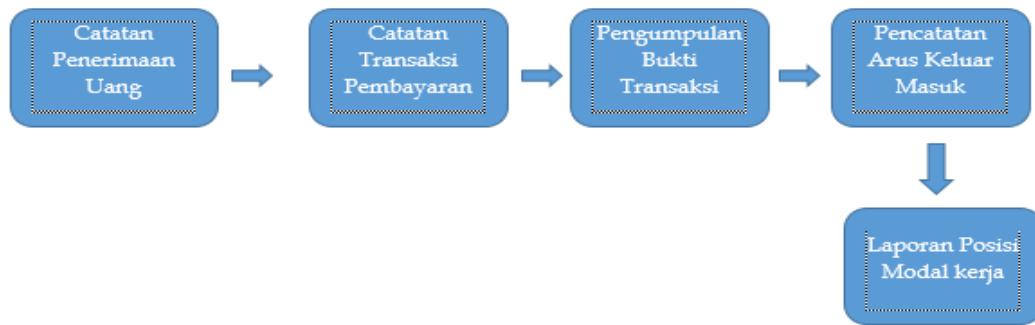
- **Pondasi Bisnis Yang Kuat Dan Terlindungi**

Jika keuangan usaha sudah dicatat dengan baik dan akurat, maka laba bisa disisihkan sebagai dana cadangan untuk melindungi usaha, dalam bentuk dana darurat dan asuransi.

Teknis Pengelolaan Keuangan untuk usaha secara Umum

Selain pelaku usaha UMKM harus mengetahui bagaimana cara mengelola keuangan UMKM yang baik dan benar agar bisnis bisa terus bertahan, selanjutnya yaitu harus mengetahui teknis pelaksanaan untuk usaha secara umum dilapangan. Apa yang harus dilakukan serta kebutuhan secara administrasi apa saja yang harus dibuat di tiap divisi. Selanjut akan dijelaskan lebih jelas dalam bagan dibawah ini:

1. **Harus Ada Bagian Penerimaan dan Pembayaran**



Contoh Bagan Alir Pengelolaan Keuangan UMKM

- **Penerimaan Keuangan**

Pada tahap penerimaan uang ini yaitu mencatat semua penerimaan keuangan yang berasal dari transaksi jual beli dan dari penambahan modal kerja. Pengertian modal kerja sendiri yaitu sejumlah uang yang khusus dialokasikan sebagai modal untuk biaya operasional sehari-hari. Dan biasanya modal kerja ini diberikan pemilik usaha untuk kebutuhan operasional sehari-hari dan periode pemberian modal ini di awal usaha. Namun pemberian modal kerja ini bersifat fleksibel artinya bisa dilakukan penambahan modal usaha “disuntikkan” kembali untuk memperlancar usahanya jika usahanya semakin berkembang seiring berjalanya waktu mengingat kebutuhan operasionalnya juga ikut meningkat. Sebagai contohnya: ternyata setelah melalui tahap perhitungan kebutuhan modal kerja untuk mencukupi kebutuhan operasional usaha selama sebulan sekitar Rp 50 juta (jumlah ini tergantung berdasarkan skala dan kebutuhan tiap usaha). Pemilik berhak memberikan kewenangan pada divisi ini Rp 50 juta untuk mendanai seluruh kebutuhan. Tidak menutup kemungkinan untuk memberikan tambahan cadangan dana agar saldo dana terjaga dengan aman jika ada hambatan dalam penerimaan keuangan.

Penerimaan keuangan tidak hanya dari sumber modal kerja saja. Namun bisa berasal dari penerimaan uang rutin yang berasal dari penjualan produk sehari-hari. Dalam usaha makanan misalnya warung makan atau restoran, penerimaan bisa diperoleh dari penjualan makanan dan minuman sehari-hari. Bagian penerimaan keuangan ini memiliki kewajiban untuk menerima setoran pemasukan dari kasir, menghitung semua transaksi yang masuk

berserta jumlah uang yang diterima pada hari itu, serta melakukan pencatatan pada format pemasukan yang sudah dibuat sesuai versi dari setiap usaha. Pencatatan pemasukan ini bisa dilakukan baik secara manual (menggunakan buku) atau tersistem komputerisasi. Berikut ini contoh format catatan penerimaan keuangan (modal dan pemasukan) usaha restoran atau warung makan yang disesuaikan dan diaplikasikan sesuai bidang usahanya.

Tabel 5. Contoh Format Catatan Penerimaan Modal Usaha Sebuah Bisnis

Tanggal	Keterangan	Tanda Bukti Penerimaan	Jumlah
1 Januari 2023	Penerimaan setoran Modal Awal	01/MA/23	Rp 25.000.000,00
2 Februari 2023	Penerimaan Modal Tambahan	02/MA/23	Rp 50.000.000,00
	DST		
	Total		Rp 75.000.000,00

Selanjutnya dalam bagian penerimaan pemasukan akan mencatat semua pemasukan usaha. Jika pemasukan usaha berasal dari jenis usaha kuliner yaitu restoran atau warung makan maka pemasukannya berasal dari pesanan atau pembelian makanan sehingga untuk perhitungan pemasukannya didasarkan pada pembelian setiap hari yang ditulis dalam nota pembelian. Nota pembelian dapat dilakukan melalui catatan manual atau berasal dari *print* nota. Berikut contoh Format Catatan Penerimaan Pemasukan Usaha Restoran, Cafe, atau Warung Makan:

Tabel 6. Contoh Format Catatan Penerimaan Pemasukan Usaha

Tanggal	Keterangan	No.Tanda Bukti Penerimaan	Jumlah
1 Januari 2023	Pemasukan restoran hari ke-1	01/Omzet/23	Rp 6.000.000,00
2 Januari 2023	Pemasukan restoran hari ke-2	02/Omzet/23	Rp 7.500.000,00
3 Januari 2023	Pemasukan restoran hari ke-3	03/Omzet/23	Rp 8.500.000,00
	Dst dicatat sampai akhir bulan		
	TOTAL		Rp 125.000.000,00-

Total pencatatan pemasukan dihitung sampai akhir bulan bisa jadi tanggal 30 tanggal 31 setiap bulannya. Jika sudah dilakukan pencatatan tiap harinya maka setiap akhir atau awal bulan berikutnya bisa dilakukan kalkulasi terkait dengan totalnya. Total dari jumlah pemasukan sering disebut omzet per bulan. Perhitungan omzet untuk warung makan atau restoran seringkali didasarkan pada struk atau salinan nota pembelian dalam satu hari yang

sudah dikumpulkan dan dihitung kemudian dibubuhi tandatangan dijadikan satu dan diarsip sebagai tanda bukti per hari itu.

Pada contoh pencatatan diatas, omzet sebulan cafe adalah Rp 125.000.000,00. Omzet tersebut didapat dari penjumlahan 30 hari. Alangkah baiknya, hasil pemasukan akan lebih baik jika disetorkan setiap hari, sebab hal ini menyangkut keamanan dari uang tersebut. Dan lebih baiknya jika pemasukan kas tiap harinya disetorkan langsung ke pihak bank daripada harus dibawa oleh karyawan tujuannya selain memudahkan pembukunya juga menghindari adanya kecurangan. Berikanlah sebuah aturan terkait dengan pengelolaan uang *cash* yang boleh disimpan untuk dibelanjakan jika ada keperluan yang penting atau fungsinya seperti kas kecil, yaitu dana khusus yang dibentuk untuk membiayai pengeluaran yang bersifat kecil atau sehari-hari. Mungkin kisaran uangnya maksimal 1 sampai 2 juta rupiah itupun kalau dibelanjakan kepasar untuk bahan baku. Namun akan berbeda perlakuan jika kita sudah memiliki *supplier*, tidak perlu untuk menyimpan uang cash dalam jumlah yang banyak, secukupnya saja. Berikut adalah contoh dari pencatatan setoran harian dibank untuk pemasukan usaha atau omzet usaha:

Tabel 7. Contoh Format Catatan Setoran Bank Dalam Pemasukan Usaha

Ilustrasi Contoh Format Catatan Setoran Bank Dalam	Tanggal	Keterangan	Jumlah pemasukan	Dana Cash	Jumlah Setoran Bank
	1 Januari 2023	Pemasukan restoran hari ke-1	Rp 6.000.000,00	Rp 1.000.000	Rp 5000.000
	2 Januari 2023	Pemasukan restoran hari ke-2	Rp 7.500.000,00	Rp 1.500.000	Rp 6.000.000
	3 Januari 2023	Pemasukan restoran hari ke-3	Rp 8.500.000,00	Rp 2000.000	Rp6.500.000
		Dst sampai hari ke-30 atau 31			
		TOTAL	Rp125.000.000	Rp50.000.000	Rp110.000.000

Pemasukan Usaha

Berdasarkan pengalaman dilapangan, manfaat dari perhitungan dan pencatatan diatas adalah:

1. Jumlah pemasukan yang ditotal Rp 125.000.000,00 untuk mengetahui omzet rata-rata usaha tiap bulanya
2. Dengan perhitungan dana *cash* sebesar Rp50.000.000,00 dapat diketahui perbandingan biaya belanja atau pengeluaran tunai sehari-hari yang kemudian akan dicatat dipencatatan pengeluaran. Ini juga berguna untuk mengukur biaya belanja harian usaha
3. Jumlah setoran dibank yang ditotal Rp 110 juta ini dikumpulkan untuk membayar biaya operasional usaha seperti *fixed cost* (biaya tetap bulanan). Ini bisa ditentukan

pengusaha, kapan waktu untuk membayar biaya tetap seperti pembayaran rekening listrik, telepon, gaji karyawan, biaya supplier (jika ada), dan utang (jika ada). Sebagai pengusaha, kita bisa melakukan pengelolaan periode pembayaran yang tujuannya untuk memudahkan waktu dan pencatatan bagian keuangan misalnya setiap tanggal 2-3 kita mengatur untuk tanggal pembayaran gaji karyawan lalu ditanggal 10 untuk tagihan rekening-rekening.

Catatan Transaksi Pembayaran

Transaksi dalam usaha tempat makan, biasanya untuk pembelian yang dilakukan dan juga membayar kewajiban-kewajiban usaha. Pembelian rutin dalam usaha tempat makan biasanya meliputi belanja bahan, pengeluaran harian, mingguan dan bulanan. Kewajiban-kewajiban usaha tempat makan misalnya untuk pembayaran biaya operasional seperti rekening listrik, gaji karyawan, rekening telepon dan biaya operasional sesuai dengan kebutuhan usaha tempat makan:

Tabel 8. Contoh Format Catatan Transaksi Pembayaran Usaha

Tanggal	Keterangan	No.Tanda Bukti Pembayaran	Jumlah
1 Januari 2023	Belanja Bahan Baku	01/TP/23	Rp 1.500.000
2 Januari 2023	Bayar Rekening Listrik	02/TP/23	Rp 800.000
3 Januari 2023	Bayar PDAM	3/TP/23	Rp 250.000
	Dst dicatat sampai akhir bulan		
	TOTAL		Rp 2.550.000

Ketika melakukan pencatatan transaksi pembayaran harus disertai dengan tanda bukti pembayaran seperti struk, nota belanja atau bukti kuitansi lainnya sebagai tanda bukti yang sah. Tanda bukti yang valid dipakai sebagai bukti transaksi pembayaran biasanya dalam bentuk *print out*, adanya pembubuhan cap atau bisa juga berupa slip setoran bank atau yang lainnya. Dan tentu saja semua transaksi pembayaran yang sudah dilakukan harus dilakukan pencatatan dalam sebuah buku atau ke dalam catatan transaksi pembayaran.

Catatan Transaksi Arus Kas Usaha

Ketika pelaku bisnis mengelola sebuah usaha akan lebih baik jika di dalam pengelolaan keuangan membuat catatan arus kas usaha. Arus kas menggambarkan aliran sejumlah keluar masuknya uang yang dijadikan satu dalam format pembukuan. Jika sebelumnya sudah ada catatan pengeluaran atau hanya ada catatan pemasukan saja sehingga

di dalam arus kas usaha akan dijadikan satu. Tujuan utamanya untuk mengetahui berapa jumlah modal kerja atau posisi jumlah uang yang ada pada saat itu. Jika pembukuan arus kas dilakukan setiap hari maka pemilik usaha akan mengetahui berapa jumlah posisi modal kerja setiap hari dan hal tersebut bisa dipakai sebagai bahan evaluasi.

Tabel 9. Contoh Format Catatan Arus Kas & Posisi Modal Kerja Usaha

Tanggal	Keterangan	Keluar	Masuk	Saldo
01/1/23	Belanja Bahan Baku	Rp 1.500.000		
01/1/23	Pemasukan hari ke-1		Rp 6.000.000	
01/1/23	Posisi Modal Kerja			Rp 4.500.000
02/01/23	Bayar Rekening Listrik	Rp 800.000		
02/01/23	Pemasukan hari ke-2		Rp 7.500.000	
02/01/23	Posisi Modal Kerja			Rp 6.700.000
	Dst sampai hari ke 30 atau sebulan			

Dengan melakukan pembukuan yang benar terkait aliran arus kas masuk dan keluar, usaha bisa terpantau dengan baik seperti pada catatan diatas. Hal ini juga perlu dilakukan pencocokan dengan bukti pendukung baik dari bukti pemasukan dan bukti pembayaran. Dengan demikian bagian keuangan bisa memberikan laporan terkait posisi modal usaha, baik modal kerja usaha, atau modal yang nantinya akan diputar untuk operasional usaha. Sebab dengan menggunakan data keuangan yang tercermin dalam laporan arus kas secara tidak langsung dapat mengetahui berapa jumlah posisi modal kerjanya yang ditambahkan pada keterangan dikolom terakhir. Laporan posisi modal kerja disertai dengan keterangan sebagai berikut:

Tabel 10. Laporan Posisi Modal Kerja

LAPORAN POSISI MODAL KERJA	
Akhir Bulan Januari 2023	= Rp 95.000.000,00
• Saldo di Bank	= Rp 80.000.000,00
• Dana Cash	= Rp 5.500.000,00

Perhitungan Biaya Produksi

Ketika pelaku usaha ingin menjalankan sebuah bisnis harus mempunyai cara untuk menghitung keuntungan, untuk mendapatkan keuntungan harus mengetahui beban atau biaya produksi yang akan digunakan untuk memproduksi suatu barang, sehingga nantinya dapat mengetahui berapa harga barang persatuan untuk dijual. Namun, UMKM sering menghadapi masalah, termasuk penetapan harga yang salah. Kesalahan ini biasanya terjadi sebab diawal

perhitungan biaya produksi masih menggunakan cara yang sederhana. Permasalahan tersebut menimbulkan kesalahan fatal yang nantinya berujung pada kegagalan berwirausaha. Informasi biaya yang akurat memberikan keunggulan kompetitif. Ini membantu para pelaku usaha untuk mengembangkan dan menjalankan strateginya dengan memberikan informasi yang akurat terkait biaya produk dan layanannya. Adapun beberapa tujuan untuk penentuan biaya produksi yaitu :

1. Untuk menetapkan biaya produksi

Sangat penting bagi setiap pelaku usaha untuk mampu menetapkan biaya produksi secara tepat. Hal ini dilakukan dengan mengumpulkan serta melakukan semua pencatatan bukti terkait dengan pengeluaran biaya. Sebab dengan melakukan pengumpulan bukti transaksi dan pencatatan yang terstruktur akan menghasilkan penetapan biaya produksi yang tepat.

2. Dapat mengendalikan biaya

Dengan melakukan semua pengumpulan bukti transaksi dan melakukan pembukuan terkait dengan biaya produksi maka akan memudahkan kerja manajemen untuk melakukan fungsi pengawasan dan pengendalian biaya terhadap produksi

3. Membantu pengambilan keputusan

Penentuan biaya produksi sangat membantu untuk mengambil keputusan jangka pendek seperti pembelian bahan baku, pembelian alat produksi, dan penentuan harga jual barang jadi. Hal itu dilakukan untuk mengetahui perhitungan biaya produksi dan keuntungan secara lengkap

Biaya Produksi dan Harga Pokok Produk (HPP)

Perhitungan biaya produksi dan Harga Pokok Produk (HPP) atau modal pokok merupakan tahap awal perhitungan yang sebaiknya dilakukan sebelum memulai untuk melakukan penjualan. Biaya produksi perlu diperhitungkan sebab berkaitan dengan jumlah biaya yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk usahanya. HPP atau harga pokok produk adalah biaya yang dikeluarkan untuk membuat produk atau jasa dalam ukuran tertentu.

Manfaat dari perhitungan HPP sudah sangat jelas untuk mengetahui secara akurat terkait berapa biaya yang dibutuhkan untuk memproduksi sebuah produk atau jasa. Biaya produksi akan membentuk harga pokok produk yang dipakai untuk menghitung harga pokok barang jadi. Adapun unsur-unsur biaya produksi adalah sebagai berikut :

a. Biaya Bahan Baku Langsung

Biaya ini merupakan bahan yang secara langsung digunakan untuk memproduksi suatu barang yang siap untuk diperdagangkan, Bahan baku mencakup semua bahan yang dapat diidentifikasi sebagai bagian dari produk jadi. Contoh dari bahan baku langsung :

- Daging, tepung, dan minyak goreng pada produksi ayam tepung
- Kulit sapi pada produksi aksesoris dari kulit

b. Biaya Tenaga Kerja Langsung

Tenaga kerja yang mengerjakan proses pembuatan bahan baku langsung menjadi suatu barang jadi yang siap diperjualbelikan. Biaya tenaga kerja langsung merupakan biaya-biaya bagi semua tenaga kerja langsung yang ditempatkan untuk menangani kegiatan produksi secara langsung. Contoh dari tenaga kerja langsung :

- Koki dan asisten pada produksi restoran
- Tenaga penganyam pada produksi kerajinan anyaman

c. Biaya Overhead

Overhead pabrik merupakan semua biaya manufaktur yang tidak dapat ditelusuri secara langsung kedalam output tertentu. Beberapa contoh biaya overhead pabrik yaitu:

- Biaya bahan baku tidak langsung(diluar bahan baku pokok)
- Biaya tenaga kerja tidak langsung
- Biaya listrik

Secara Umum biaya produksi dapat dibedakan menjadi 3 jenis. Adapun beberapa jenis biaya produksi antara lain :

a. Biaya Tetap (*Fixed Cost*)

Yaitu biaya yang dikeluarkan sebuah bisnis pada periode tertentu dengan jumlah tetap dan tidak bergantung pada hasil produksi. Sebagai contoh: sewa lokasi, gaji karyawan, biaya administrasi

b. Biaya Variabel (*Variabel Cost*)

Yaitu biaya yang besarnya dapat berubah-ubah sesuai dengan hasil produksi. Artinya, semakin besar hasil produksi maka semakin besar biaya variabelnya.

c. Biaya Total (*Total Cost*)

Yaitu total penjumlahan seluruh biaya tetap dan biaya variabel yang digunakan suatu perusahaan untuk menghasilkan barang jadi dalam satu periode tertentu.

BAB 9 PENENTUAN HARGA POKOK PRODUK

Biaya dapat diterjemahkan kedalam dua istilah yang berhubungan dengan biaya, yaitu *cost* dan *expenses*. *Cost* dapat diartikan menjadi harga perolehan, sedangkan *expenses* berarti biaya. *Cost* adalah pengorbanan sumber ekonomi untuk menghasilkan barang atau jasa yang diharapkan memberi manfaat sekarang atau di masa yang akan datang. *Cost* yang belum dimanfaatkan dapat dikelompokkan sebagai aset (Dunia et al., 2019). Biaya adalah *cost* dari barang atau jasa yang telah memberikan manfaat yang digunakan untuk memperoleh pendapatan (Siregar et al., 2018). Biaya pada akhirnya akan dikurangkan dari pendapatan yang diperoleh untuk melihat perolehan laba atau rugi yang dihasilkan dalam satu periode sehingga biaya akan disajikan dalam laporan laba rugi. Rugi akan menggambarkan biaya barang dan/atau jasa yang tidak memberi manfaat. Istilah rugi digunakan untuk menggambarkan pendapatan yang dihasilkan lebih rendah dari biaya yang ditanggung.

Dalam sebuah usaha, biaya dapat digolongkan menjadi dua. Dua golongan biaya tersebut adalah *fixed cost* dan *variable cost* (Dunia et al., 2019). *Fixed cost* disebut sebagai biaya tetap. Seperti yang telah disinggung pada bab sebelumnya, *fixed cost* adalah jenis biaya yang tidak berubah dan tidak dipengaruhi oleh volume penjualan yang dihasilkan. Beberapa contoh *fixed cost* diantaranya adalah gaji karyawan, biaya listrik, biaya internet, biaya sewa toko. Sedangkan *variable cost* disebut sebagai biaya variabel. *Variable cost* adalah biaya yang akan terus berubah seiring dengan volume penjualan yang terjadi. Beberapa contoh dari *variable cost* adalah komisi marketing yang dihitung berdasarkan volume penjualan, harga pokok produk yang dijual, dan lainnya. Tenaga kerja biasanya dipertimbangkan sebagai salah satu komponen dari *variable cost*. Namun tenaga kerja di kebanyakan perusahaan tidak sensitive terhadap jumlah yang diproduksi. Tenaga kerja biasanya dibayar rutin sesuai dengan periode pembayaran upahnya jika mereka diperlakukan sebagai pekerja tetap. Oleh karena itu tenaga kerja merupakan komponen yang baik untuk dipertimbangkan sebagai komponen *fixed cost*.

Dalam kaitannya dengan biaya, ada satu jenis biaya yang tidak terlalu populer namun berdampak pada penghitungan rugi laba maupun penghitungan harga pokok produk. Jenis biaya ini disebut sebagai *hidden cost* atau biaya yang tersembunyi. Jenis biaya ini umumnya tidak selalu ada ataupun terjadi, namun dapat timbul sewaktu-waktu dalam satu periode. Contoh dari *hidden cost* adalah biaya parkir.

Menentukan Harga Pokok Produk

Dalam hal menentukan harga pokok produk dari barang yang akan diproduksi dalam industri yang memproduksi barang akan sangat berguna untuk memperhatikan beberapa patokan berikut:

- Gunakan unit perhitungan atau skala yang sama untuk semua bahan yang digunakan
- Ketahui harga belanja bahan dengan seksama
- Harga Jual produk sejenis dari pesaing, cari harga tertinggi dan terendahnya untuk mempertimbangkan wajar tidaknya harga jual
- Target laba yang diinginkan
- Titik Impas antara biaya yang dihasilkan dan margin laba yang ditetapkan untuk melihat rasional tidaknya target penjualan
- Target pengembalian modal
- Referensi dari supplier seperti harga eceran terendah atau tertinggi

Patokan-patokan tersebut akan menjadi batasan dalam menentukan harga pokok produk, harga jual, dan target penjualan minimal. Harga yang sudah beredar di pasar akan sangat bagus untuk dijadikan patokan dalam membuat pertimbangan penetapan penentuan harga pokok produk dan target penjualan bulanan.

Menghitung Harga Pokok Produk Barang

Dalam menghitung harga pokok produk untuk produksi barang, pemilik usaha akan familiar dengan istilah biaya. Pemilik usaha akan menggolongkan berbagai komponen *variable cost* yang digunakan untuk membuat produk. Sebagai contohnya ketika membuat satu resep kue kering. Sangatlah baik jika ukuran takaran masing-masing komponen bahan yang ada didalam resep kue kering tersebut diseragamkan dalam ukuran yang bisa dihitung dengan presisi yang tepat. Ukuran tersebut akan berguna untuk membuat perhitungan harga beli per komponen resepnya. Sebagai contoh dapat dilihat dalam perhitungan untuk satu resep kue kering dibawah ini:

Tabel 11. Rincian 1 Resep Kue Kering

Nama Bahan	Takaran	Harga Beli Per Kemasan
Gula	180 gram	Rp. 17.000/kg
Telur	2 butir	Rp. 17.000/kg
Tepung Terigu	360 gram	Rp. 15.000/kg
Garam	1 sendok teh	Rp. 15.000/kg
Mentega	227 gram	Rp. 335.000/kg
Kemasan tabung	4 tabung	Rp. 36.000/lusin
Stiker	4 pcs	Rp. 20.000/60pcs

Ukuran masing-masing komponen resep tersebut harus dikonversikan agar dapat dihitung harga pokok produksinya dengan tepat untuk satu resep. Konversi tersebut akan nampak pada perhitungan dibawah ini:

Tabel 12. Konversi Rincian 1 Resep Kue Kering

Nama Bahan	Takaran	Konversi	Harga Beli Per Kemasan	Harga Beli Per Konversi
Gula	180 gram	180 gram	Rp. 17.000/kg	Rp. 3.060
Telur	2 butir	120 gram	Rp. 17.000/kg	Rp.2.040
Tepung Terigu	360 gram	360 gram	Rp. 15.000/kg	Rp. 5.400
Garam	1 sendok teh	17 gram	Rp. 15.000/kg	Rp. 255
Mentega	227 gram	227 gram	Rp. 335.000/kg	Rp. 76.045
Kemasan tabung	4 tabung	4 tabung	Rp. 36.000/lusin	Rp.12.000
Stiker	4 pcs	4 pcs	Rp. 15.000/60pcs	Rp. 250
Total				Rp. 99.050

Satu resep kue kering akan memakan biaya sebesar Rp. 99.050,00. Sementara itu dapat dilihat bahwa satu resep kue kering akan menghasilkan empat tabung kue kering yang bisa dijual. Sehingga kita bisa menghitung harga pokok produk untuk satu tabung kemasan kue kering adalah sebesar Rp. 24.762,5 ($\text{Rp. } 99.050 / 4 \text{ tabung kemasan}$). Usaha jasa umumnya tidak melibatkan penggunaan persediaan dalam jumlah besar untuk diperhitungkan dalam biaya bahan bakunya. Dengan kata lain, biaya bahan baku akan bisa diminimalisir menjadi semurah mungkin.

Menghitung Harga Pokok Produk Jasa

Untuk usaha jasa, dalam menghitung harga pokok produk layanan jasa akan berbeda jika dibandingkan dengan penghitungan harga pokok produk barang. Hal tersebut terjadi dikarenakan ada perbedaan karakteristik dan elemen biaya yang ada dalam setiap jenis usaha. Dalam usaha jasa, biaya tenaga kerja akan menjadi unsur utama. Biaya ini akan mencakup upah maupun honor untuk pekerjaan yang dilakukan. Biaya *overhead* pada usaha akan mencakup biaya operasional kantor, peralatan, dan berbagai teknologi yang digunakan untuk menyediakan layanan. Biaya untuk sertifikasi atau lisensi untuk staf akan dimasukkan kedalam penghitungan harga pokok produk. Sebagai gambarannya dapat dilihat dalam contoh dibawah ini:

Soal 1:

Andi mendirikan jasa usaha desain grafis. Biaya iklan per minggu adalah Rp. 50.000, biaya transportasi per minggu adalah Rp. 100.000, pulsa internet sebesar Rp. 100.000. Listrik per bulan adalah Rp. 100.000, ketentuan bekerja sehari adalah selama 6 jam. Jam kerja selama 1 minggu adalah sebanyak 30 jam/minggu. Rata rata 1 desain membutuhkan 10 jam kerja untuk menyelesaikannya dari konsultasi dengan nasabah sampai dengan selesai desainnya. Berapakah tarif per desainnya?

Dari soal diatas dapat dilihat gambaran biaya yang ada adalah sebagai berikut:

1. Total biaya:

- a. Iklan/bulan = 4×50.000 = 200.000
- b. Transportasi/bulan = 4×100.000 = 400.000
- c. Pulsa internet/bulan = 100.000
- d. Listrik per bulan = 100.000

Total biaya = 800.000

Jam kerja per bulan adalah selama 120 jam. Tarif jam kerja per hari harus ditentukan untuk dapat dihitung sebagai komponen harga pokok produk layanan jasa. Tarif jam kerja per hari dapat dihitung dengan membagi total biaya yang dikeluarkan selama satu bulan dibagi dengan jumlah total jam kerja per bulan. Perhitungan tersebut dapat dilihat pada rincian dibawah ini:

Tarif/jam kerja = total biaya per bulan/jam kerja per bulan

Tarif/jam kerja = $800.000/120 = 6.666,66$ dibulatkan menjadi 6.667

Sementara itu dapat dilihat bahwa ternyata satu desain membutuhkan proses selama 10 jam kerja. Maka dari sini dapat dihitung harga pokok produk layanan jasa untuk satu layanan pembuatan desain. Harga pokok produk layanan jasa dapat dihitung dengan cara mengalikan tarif layanan per jam kerja dengan lama proses yang dibutuhkan untuk membuat satu desain. Rincian perhitungan dapat dilihat dibawah ini:

Tarif per desain produk = tarif/jam kerja x 10 jam = $6.667 \times 10 \text{ jam} = 66.670$ / desain

Pengenaan tarif bisa ditentukan secara berbeda per proyek layanan jasa yang ditawarkan dengan berdasar pada perhitungan tarif per jam kerja. Dari sini dapat ditarik kesimpulan bahwa yang menjadi pembeda dari penentuan harga pokok produk layanan jasa adalah lama

waktu pengerjaan untuk setiap proyek. Persediaan barang dagang dapat dilihat tidak dilibatkan dalam penghitungan harga pokok produk layanan jasa.

Menghitung Harga Pokok Layanan Jasa Perantara

Usaha layanan jasa lainnya yang cukup sering ada didalam kegiatan ekonomi masyarakat adalah layanan jasa perantara. Layanan jasa perantara adalah jenis layanan yang melibatkan pihak ketiga yang berperan sebagai penghubung antara satu pihak dengan pihak yang lain dalam sebuah kegiatan bisnis. Perantara akan bertindak sebagai fasilitator untuk memudahkan transaksi dan interaksi antara pihak-pihak yang terlibat. Beberapa contoh jasa layanan perantara adalah: agen properti, broker asuransi, agen perjalanan, pialang saham, event/wedding organizer, dan sebagainya. Jasa layanan perantara memberikan nilai tambah dengan cara memudahkan dan menyederhanakan proses transaksi antara pihak-pihak yang terlibat. Biasanya perantara akan menerima kompensasi atas jasa yang diberikannya berupa komisi, honor, dan biaya lainnya.

Dalam menghitung harga pokok produk untuk usaha layanan jasa perantara pada dasarnya hampir serupa dengan menghitung harga pokok produk dari barang. Hal yang membedakan adalah adanya komponen biaya *variabel cost* yang harus diperhitungkan. Komponen tersebut adalah komisi dari perantara itu sendiri. Harga pokok produk tiap layanan perantara dapat berbeda antara satu proyek dengan proyek lainnya. Selain itu, untuk menghitung harga pokok produk layanan jasa perantara yang perlu dipertimbangkan adalah harga yang ditetapkan oleh tiap-tiap pihak terkait yang sudah ditetapkan sebelumnya, beserta berbagai biaya yang terkait dengan penyediaan layanan perantara tersebut. Persentase komisi yang diberikan oleh pihak terkait juga perlu diperhatikan.

Ada beberapa biaya yang biasa dimasukkan dalam penghitungan harga pokok layanan jasa perantara, diantaranya adalah biaya tenaga kerja, biaya administratif, biaya pemasaran, biaya komunikasi, biaya transportasi, biaya sertifikasi atau pelatihan, biaya teknologi, biaya kewanitaan dan asuransi, dan berbagai biaya lainnya. Biaya tenaga kerja biasanya berkaitan dengan gaji atau honor untuk para staf yang terlibat dalam proses perantara. Biaya administrasi akan terkait dengan biaya kantor, peralatan kantor, serta berbagai biaya operasional lainnya. Biaya pemasaran cenderung terkait dengan biaya berbagai kegiatan promosi atau pemasaran layanan yang dilakukan. Biaya komunikasi adalah biaya yang terkait dengan komunikasi dengan berbagai pihak yang terlibat, termasuk diantaranya adalah telepon, email, atau berbagai bentuk komunikasi lainnya. Biaya transportasi seperti bahan

bakar, biaya pengiriman, atau biaya perjalanan harus dimasukkan kedalam penghitungan harga pokok layanan jasa perantara. Biaya pelatihan atau sertifikasi untuk staf yang memerlukan sertifikasi tertentu juga harus dimasukkan. Biaya teknologi biasa berkaitan dengan penggunaan teknologi, atau penggunaan *software*, atau penggunaan *platform online* yang digunakan dalam proses perantara. Biaya keamanan dan asuransi akan terkait dengan ongkos keamanan atau asuransi yang mungkin diperlukan selama proses perantara untuk melindungi proses transaksi. Sebagai contoh dapat dilihat dalam penjabaran contoh soal dibawah ini:

Soal 2:

Andi memiliki usaha *wedding organizer*. Dia menyediakan jasa layanan paket pernikahan untuk 100 orang undangan. Satu paket pernikahan tersebut terdiri dari berbagai vendor dengan perjanjian persentase komisi seperti dibawah ini. Berapakah harga pokok dari satu paket pernikahan tersebut?

Tabel 13. Perincian Harga Satu Paket Pernikahan

Fasilitas	Harga	Persentase Komisi
Gedung	Rp. 20.000.000	3%
Gaun dan Make Up	Rp. 15.000.000	5%
Jas Pengantin	Rp. 10.000.000	5%
Mobil Rental	Rp. 2.500.000	2%
Undangan 100 Orang	Rp. 1.000.000	5%
Catering	Rp. 125.000.000	5%
Foto dan Video	Rp. 15.000.000	3%
Cake	Rp. 5.000.000	2%
Lighting	Rp. 2.500.000	5%
Sound	Rp. 2.500.000	5%
Band	Rp. 10.000.000	5%
AC dan Tambahan Listrik	Rp. 500.000	2%
Jasa EO 10 Orang	Rp. 1.500.000	
Total	Rp. 210.500.000	

Berdasarkan penjabaran diatas dapat dilihat bahwa harga pokok layanan perantara dapat dihitung dengan cara menambahkan penghitungan persentase komisi kedalam harga yang ditawarkan oleh setiap vendor yang ada. Penghitungan harga pokok layanan jasa perantara dapat dihitung sebagai berikut:

Tabel 14. Perincian Harga Pokok Satu Paket Pernikahan

Fasilitas	Harga	Persentase Komisi	Komisi	Harga Pokok
Gedung	Rp. 20.000.000	3%	Rp. 600.000	Rp. 19.400.000
Gaun dan Make Up	Rp. 15.000.000	5%	Rp. 750.000	Rp. 14.250.000

Jas Pengantin	Rp. 10.000.000	5%	Rp. 500.000	Rp. 9.500.000
Mobil Rental	Rp. 2.500.000	2%	Rp. 50.000	Rp. 2.450.000
Undangan 100 Orang	Rp. 1.000.000	5%	Rp. 50.000	Rp. 950.000
Catering	Rp. 125.000.000	5%	Rp. 6.250.000	Rp. 118.750.000
Foto dan Video	Rp. 15.000.000	3%	Rp. 450.000	Rp. 14.550.000
Cake	Rp. 5.000.000	2%	Rp. 100.000	Rp. 4.900.000
Lighting	Rp. 2.500.000	5%	Rp. 125.000	Rp. 2.375.000
Sound	Rp. 2.500.000	5%	Rp. 125.000	Rp. 2.375.000
Band	Rp. 10.000.000	5%	Rp. 500.000	Rp. 9.500.000
AC dan Tambahan Listrik	Rp. 500.000	2%	Rp. 10.000	Rp. 490.000
Jasa EO 10 Orang	Rp. 1.500.000			Rp. 1.500.000
Total	Rp. 210.500.000		Rp. 9.150.000	Rp. 200.990.000

Dari gambaran diatas dapat dilihat bahwa sesungguhnya harga satu paket pernikahan untuk 100 tamu undangan memiliki harga pokok sebesar Rp. 200.990.000. Harga pokok layanan jasa perantara diperoleh dengan cara mengurangi harga total proyek dengan komisi yang didapat oleh Andi. Ingat bahwa jika ada biaya lain-lain yang berkaitan dengan pelaksanaan proyek pernikahan tersebut maka biaya lain-lain tersebut harus ikut ditambahkan kedalam penghitungan harga pokok layanan jasa perantara.

Perlakuan pembelian peralatan

Perlakuan pembelian peralatan dalam sebuah usaha akan melibatkan serangkaian tindakan dan keputusan yang harus diambil oleh pemilik usaha untuk mencatat, melacak, dan memproses pembelian peralatan dengan benar. Pembelian peralatan harus dicatat dengan tepat meliputi tanggal pembelian, vendor, deskripsi peralatan, jumlah unit peralatan, serta jumlah uang yang dikeluarkan untuk membeli peralatan tersebut. Peralatan akan dicatat sebagai aset tetap di neraca. Tindakan pembelian peralatan akan dianggap sebagai tindakan membayar biaya sekaligus dimuka yang nantinya harus disusutkan sesuai dengan umur ekonomisnya dan dialokasikan secara teratur pada tiap periode pembukuan. Pembelian peralatan akan termasuk kedalam *fixed cost* dan akan dicatat dengan menggunakan akun “beban penyusutan peralatan”. Beban penyusutan peralatan ini nantinya akan dicatat didalam laporan rugi laba sebagai komponen pengurang pendapatan. Pembelian peralatan nantinya akan dimasukkan kedalam kategori golongan “modal investasi”.

Menghitung Harga Jual Yang Pas

Dalam menghitung harga jual yang pas sangat disarankan untuk mempertimbangkan beberapa faktor, diantaranya adalah harga pokok produksi, keuntungan yang diinginkan, dan faktor pasar. Margin laba harus ditetapkan. Margin laba adalah persentase keuntungan atas harga pokok. Umumnya margin laba mencakup biaya operasional, pengembalian investasi, dan laba bersih yang diinginkan. Faktor pasar akan berpengaruh sebagai tolok ukur harga

yang beredar di pasaran. Faktor pasar dapat digunakan sebagai patokan harga yang beredar di pasaran. Harga jual dapat dihitung dengan rumus:

$$\text{Harga jual} = \frac{\text{harga pokok produksi atau tarif layanan jasa}}{(100\% - \% \text{ laba yang diinginkan})}$$

Sebagai contoh misalkan harga pokok produksi setelah dihitung adalah sebesar Rp. 100.000, margin kontribusi yang diinginkan adalah sebesar 30%, berapa harga jual yang pas? Harga jual yang pas dapat dihitung dengan cara:

$$\text{Harga jual} = \frac{\text{harga pokok produksi atau tarif layanan jasa}}{(100\% - \% \text{ laba yang diinginkan})}$$

$$\text{Harga jual} = \frac{\text{Rp. 100.000}}{(100\% - 30\%)}$$

$$\text{Harga jual} = \text{Rp. 142.857}$$

Harga jual yang pas adalah sebesar Rp. 142.857, atau jika dibulatkan adalah Rp. 143.000. Angka dari harga jual tersebut dapat bertambah jika ada keunggulan khusus yang hanya dimiliki oleh pemilik usaha. Keunggulan tersebut dapat berupa *service customer*, kualitas produk, atau fitur khusus yang melekat pada produk yang dijual. Harga jual yang ditetapkan dapat pula dinaikkan lebih tinggi atas dasar pertimbangan bahan baku yang sensitif terhadap perubahan harga yang cukup cepat. Harga jual akan diuji melalui monitoring respon pelanggan untuk melihat apakah harga jual akan mempengaruhi volume penjualan atau tidak. Harga jual harus terus menerus ditinjau ulang agar dapat mengikuti inflasi dan persaingan bisnis serta berbagai factor eksternal lainnya.

Identifikasi Komponen Titik Impas

Titik impas adalah tingkat penjualan dimana total pendapatan yang diperoleh sebanding dengan total biaya yang dikeluarkan. Dalam titik ini, bisnis tidak mengalami rugi maupun laba. Titik impas menunjukkan bahwa pendapatan yang diperoleh mampu membayar semua biaya yang dikeluarkan untuk menjalankan usaha. Biaya tersebut mencakup *fix cost*, *variable cost*, serta *hidden cost*. Setelah penjualan mencapai titik impas maka setiap penjualan tambahan akan langsung menambah laba bersihnya. Titik impas berguna untuk menentukan target minimum penjualan per bulan. Untuk menghitung titik impas dalam unit dapat dihitung dengan menggunakan rumus:

$$\text{Titik Impas} = \frac{\text{Total Biaya Tetap}}{\text{Margin Kontribusi}}$$

Sedangkan untuk margin kontribusi dapat dihitung dengan rumus:

$$\text{Margin Kontribusi} = \text{Harga Jual Per Unit} - \text{Variable Cost Per Unit}$$

Soal 3:

Produksi Chocholate Chips Cookies, harga pokok produk Rp. 11.850. Biaya bulanan untuk listrik Rp. 175.000, sewa toko Rp. 750.000, internet Rp. 150.000, tenaga kerja Rp. 2.000.000, iklan Rp. 250.000, harga jual per kemasan Rp. 52.250. Biaya peralatan (oven, bowl, Loyang, mixer) sebesar Rp. 900.000 disusutkan metode garis lurus selama 5 tahun. Harus jual berapa supaya bisa sampai titik impas?.

Berdasarkan kasus diatas maka dapat digolongkan terlebih dahulu mana yang termasuk kedalam *fix cost* dan mana yang termasuk dalam *variable cost*. *Fix cost* terdiri dari listrik Rp. 175.000, sewa toko Rp. 750.000, internet Rp. 150.000, tenaga kerja Rp. 2.000.000, iklan Rp. 250.000, penyusutan Rp. 15.000. Total *fix cost* adalah sebesar Rp. 3.340.000/bulan. *Variable cost* terdiri dari harga pokok produk Rp.11.850/kemasan, komisi marketing Rp. 2.500/kemasan. Total *variable cost* adalah Rp. 14.350/kemasan. Margin kontribusi dapat dihitung dari selisih harga jual per unit dan *variable cost*, yaitu sebesar Rp. 52.250 – Rp. 14.350. Jumlah margin kontribusi adalah Rp. 37.900. Titik impas akan dapat dihitung dengan rumus:

$$\text{Titik Impas} = \frac{\text{Total Biaya Tetap}}{\text{Margin Kontribusi}}$$

$$\text{Titik Impas} = \frac{\text{Rp. 3.340.000}}{\text{Rp. 37.900}}$$

$$\text{Titik Impas} = 89 \text{ kemasan per bulan}$$

Soal 4:

Jasa Wedding Organizer, punya karyawan 15 orang, gaji per orang per bulan Rp. 1.500.000, biaya ATL Rp. 250.000 per bulan, paket internet/bulan Rp. 1.000.000, biaya bensin/bulan Rp. 1.500.000, staf WO 10 orang, komisi per *event* per orang Rp. 150.000, menyediakan paket *Engagement* seharga Rp. 210.500.000 per paket. Paket ini meliputi:

Tabel 15. Perincian Harga Satu Paket *Engagement*

Fasilitas	Harga
-----------	-------

Gedung	Rp. 20.000.000
Gaun dan Make Up	Rp. 15.000.000
Jas Pengantin Pria dan Keluarga	Rp. 10.000.000
Mobil Rental	Rp. 2.500.000
Undangan 100 Orang	Rp. 1.000.000
Catering	Rp. 125.000.000
Foto dan Video	Rp. 15.000.000
Cake	Rp. 5.000.000
Lighting	Rp. 2.500.000
Sound	Rp. 2.500.000
Band	Rp. 10.000.000
AC dan Tambahan Listrik	Rp. 500.000
Jasa EO 10 Orang	Rp. 1.500.000
Total	Rp. 210.500.000

Perincian pendapatan komisi yang didapat dari vendor terkait adalah sebagai berikut:

Tabel 16. Perincian Harga dan Komisi Satu Paket *Engagement*

Fasilitas	Harga	Komisi
Gedung	Rp. 20.000.000	3%
Gaun dan Make Up	Rp. 15.000.000	5%
Jas Pengantin Pria dan Keluarga	Rp. 10.000.000	5%
Mobil Rental	Rp. 2.500.000	2%
Undangan 100 Orang	Rp. 1.000.000	5%
Catering	Rp. 125.000.000	5%
Foto dan Video	Rp. 15.000.000	3%
Cake	Rp. 5.000.000	2%
Lighting	Rp. 2.500.000	5%
Sound	Rp. 2.500.000	5%
Band	Rp. 10.000.000	5%
AC dan Tambahan Listrik	Rp. 500.000	2%
Total	Rp. 209.000.000	

Dari data diatas berapakah harga pokok produk jasanya? Berapakah titik impasnya? Harus menjual berapa paketkah untuk dapat mencapai titik impas?

Dari penjabaran kasus diatas dapat ditentukan *fix cost* yaitu biaya gaji 15 orang Rp. 22.500.000, biaya ATL Rp. 250.000, biaya internet Rp. 1.000.000, biaya transportasi Rp. 1.500.000. *Variable cost* yang ada berupa komisi staf per *event* Rp. 1.500.000. Total *fix cost* yang harus dibayar setiap bulan adalah sebesar Rp 25.250.000 Harga pokok produk event *Engagement* satu paket adalah sebesar Rp. 200.990.000 yang dihitung sebagai berikut:

Tabel 17. Perincian Harga Pokok Produk Satu Paket *Engagement*

Fasilitas	Harga	Komisi	Harga Pokok
Gedung	Rp. 20.000.000	3%	Rp. 19.400.000
Gaun dan Make Up	Rp. 15.000.000	5%	Rp. 14.250.000

Jas Pengantin Pria dan Keluarga	Rp. 10.000.000	5%	Rp. 9.500.000
Mobil Rental	Rp. 2.500.000	2%	Rp. 2.450.000
Undangan 100 Orang	Rp. 1.000.000	5%	Rp. 950.000
Catering	Rp. 125.000.000	5%	Rp. 118.750.000
Foto dan Video	Rp. 15.000.000	3%	Rp. 14.550.000
Cake	Rp. 5.000.000	2%	Rp. 4.900.000
Lighting	Rp. 2.500.000	5%	Rp. 2.375.000
Sound	Rp. 2.500.000	5%	Rp. 2.375.000
Band	Rp. 10.000.000	5%	Rp. 9.500.000
AC dan Tambahan Listrik	Rp. 500.000	2%	Rp. 490.000
Jasa EO 10 orang	Rp. 1.500.000		Rp. 1.500.000
Total	Rp. 210.500.000		Rp. 200.990.000

Margin kontribusi dapat dihitung dengan cara mengurangi harga jual per paket dengan harga pokok produk layanan paket *Engangemet*. Margin kontribusi yang diperoleh dari satu paket ini adalah sebesar Rp. 9.510.000 (Rp. 210.500.000-Rp. 200.990.000). Titik impas dapat dihitung dengan cara:

$$\text{Titik Impas} = \frac{\text{Total Biaya Tetap}}{\text{Margin Kontribusi}}$$

$$\text{Titik Impas} = \frac{\text{Rp. 25.250.000}}{\text{Rp. 9.150.000}}$$

$$\text{Titik Impas} = 2,6 \text{ paket Engagement/bulan}$$

Jika dibulatkan maka jumlah paket *Engagement* yang harus dijual per bulan adalah sebanyak 3 paket *Engagement*.

Menentukan Modal Awal

Menentukan modal awal dalam berbisnis melibatkan identifikasi biaya dan perkiraan seluruh biaya yang akan dibutuhkan untuk menjalankan bisnis hingga penjualan dapat mencapai titik impas dan terjamin keberlanjutannya. Modal awal terdiri dari modal investasi, modal kerja, dan modal operasi. Modal investasi adalah sejumlah uang yang dibutuhkan untuk mendanai pembelian aset maupun biaya pengadaan. Modal kerja adalah besaran dana yang diperlukan untuk membeli persediaan untuk proses produksi. Modal operasi adalah sejumlah uang yang diperlukan untuk membantu kegiatan bisnis. Contoh dari modal investasi adalah pembelian mesin dan peralatan produksi, contoh dari modal kerja adalah harga pokok produksi, sedangkan contoh dari modal operasi adalah biaya gaji karyawan, biaya listrik, dan berbagai biaya lainnya. Cara menentukan modal awal dapat dilakukan dengan rumus:

$$\text{Modal Awal} = \text{Modal Investasi} + \text{Modal Operasi} + \text{Modal Kerja}$$

Dengan berdasar pada contoh kasus Soal 3 maka dapat dicari berapa jumlah modal awal yang dibutuhkan agar penjualan mencapai titik impasnya. Dapat dilihat bahwa modal investasi yang diperlukan adalah sebesar Rp 900.000 untuk membeli peralatan (oven, bowl, loyang, mixer). Modal kerja yang diperlukan adalah sebesar harga pokok produk yang dikalikan dengan target penjualan minimal, yaitu 89 kemasan produk. Total modal kerja yang dibutuhkan adalah sebesar Rp. 1.054.650. Modal operasi yang dibutuhkan adalah sebesar Rp. 3.325.000 yang terdiri dari biaya Listrik Rp. 175.000, sewa toko sebesar Rp. 750.000, biaya internet sebesar Rp. 150.000, biaya tenaga kerja Rp. 2.000.000, biaya iklan sebesar Rp. 250.000. Total modal awal yang diperlukan adalah sebesar Rp. 5279.650 dengan perincian sebagai berikut:

$$\text{Modal Awal} = \text{Modal Investasi} + \text{Modal Operasi} + \text{Modal Kerja}$$

$$\text{Modal Awal} = \text{Rp. 900.000} + \text{Rp. 1.054.650} + \text{Rp. 3.325.000}$$

$$\text{Modal Awal} = \text{Rp. 5.279.650}$$

BAB 10 PENDAPATAN BERULANG

Sebagian perusahaan akan bergantung pada model penjualan tidak berulang untuk mempertahankan aliran pendapatan perusahaan. Namun, beberapa konglomerat multinasional seperti Adobe, Microsoft, GoPro, dan sejenisnya telah lama menggunakan model pendapatan berulang untuk mengikuti perkembangan zaman. Beberapa penelitian mengungkapkan bahwa perusahaan beralih dari model pendapatan tidak berulang ke model pendapatan berulang karena perusahaan dapat mempertahankan bisnisnya dengan sejumlah pelanggan setia yang bersedia membayar berapa pun yang diperlukan (berulang kali) untuk memanfaatkan produk atau layanan yang ditawarkan oleh perusahaan. Hal ini membawa kita ke poin berikutnya. Apa yang dimaksud dengan model pendapatan berulang dan mengapa hal ini sangat penting bagi bisnis? Secara singkat, pendapatan berulang adalah model efektif yang digunakan oleh bisnis dan organisasi saat menyediakan produk dan layanan. Dalam model pendapatan berulang, perusahaan dapat menetapkan titik harga yang mendorong pelanggan berkomitmen terhadap produk atau layanan perusahaan dalam jangka panjang. Selain itu, pendapatan berulang dapat menjadi metode penetapan harga yang bermanfaat bagi bisnis yang menyediakan kontrak layanan dan layanan jangka panjang. Dalam buku ini, kita akan membahas apa itu pendapatan berulang, apa saja contohnya, dan perbedaan pendapatan berulang dengan pendapatan tidak berulang, serta informasi tentang cara menghitungnya.

Apa Itu Pendapatan Berulang?

Pendapatan berulang (recurring revenue) adalah jumlah pendapatan yang dapat diprediksi yang diharapkan perusahaan selama periode waktu tertentu sebagai hasil dari model bisnis. Pendapatan berulang adalah tulang punggung model bisnis karena menciptakan model pendapatan yang dapat diprediksi dan menunjukkan nilai jangka panjang perusahaan. Perusahaan dapat mengukur pendapatan berulang secara bulanan, triwulanan atau tahunan. Perhitungan bulanan dan tahunan adalah yang paling relevan bersama dengan penghitungan jumlah rata-rata pendapatan berulang per pelanggan. Secara sederhana terdapat dua jenis pendapatan utama:

1. Tidak berulang

Pendapatan tidak berulang terdiri dari pembayaran tunggal yang mungkin akan terjadi atau mungkin tidak terjadi lagi di masa depan. Misalnya, penjualan mobil, penjualan bahan makanan, penjualan restoran dan restoran, serta penjualan eceran yang sering kali

menggunakan model pembelian satu kali dimana pelanggan membeli produk satu kali. Dalam kasus ini, sulit untuk berasumsi bahwa pelanggan akan kembali dan melakukan pembelian lagi di masa mendatang.

2. Berulang

Pendapatan berulang merupakan bagian dari pendapatan perusahaan yang diperkirakan akan terus berlanjut di masa depan. Berbeda dengan penjualan tidak berulang, pendapatan berulang memiliki sifat dapat diprediksi, stabil dan dapat diandalkan untuk terjadi secara berkala di masa mendatang dengan tingkat kepastian yang relatif tinggi. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam pendapatan berulang:

- a. Pendapatan dapat terdiri dari penjualan satu kali dengan aliran kas yang diharapkan secara berkala.
- b. Pendapatan berulang dapat muncul dalam berbagai bentuk di berbagai industri.
- c. Pendapatan berulang dianggap sebagai kualitas yang sangat diinginkan untuk dimiliki perusahaan.
- d. Namun, tidak ada jaminan bahwa pendapatan berulang akan bertahan selamanya.

Model pendapatan berulang sering digunakan ketika pelanggan dan penyedia layanan sepakat untuk:

- a. Langganan berkelanjutan, atau
- b. Melakukan kontrak layanan yang mencakup beberapa elemen seperti langganan tetap dan variabel serta paket yang diproduksi untuk layanan profesional

Manfaat bisnis dari pendapatan berulang sudah pasti:

- a. Model berulang sering kali menghasilkan pendapatan kumulatif yang lebih tinggi dibandingkan dengan penjualan satu kali
- b. Model berulang mempertahankan kontak pelanggan dengan peluang peningkatan penjualan dan peningkatan nilai yang mudah
- c. Pendapatan berulang lebih mudah diperkirakan dibandingkan penjualan satu kali
- d. Perencanaan bisnis menjadi lebih mudah ketika pendapatan lebih stabil
- e. Sumber daya menjadi lebih mudah bila pendapatan terkait diketahui

Macam-Macam Pendapatan Berulang

- a. Kontrak jangka panjang

Kontrak jangka panjang yang menghasilkan pendapatan berulang sering kali berasal dari kontrak layanan, dimana pelanggan membayar biaya reguler untuk menggunakan layanan dalam jangka waktu yang lama. Beberapa contoh kontrak jangka panjang yang menghasilkan pendapatan berulang antara lain penyedia telepon seluler, penyedia internet, penyedia asuransi dan penyedia layanan lainnya yang memiliki kewajiban kontrak jangka panjang. Model kontrak jangka panjang membantu bisnis dan organisasi menetapkan periode waktu dan pembayaran berulang yang harus dibayarkan oleh pelanggan untuk mempertahankan layanan. Selain itu, beberapa kontrak jangka panjang memiliki jangka waktu minimum yang harus disetujui oleh pelanggan untuk menerima layanan.

b. Cross-Selling

Perusahaan menggunakan *cross-selling* untuk menjual barang-barang yang diperlukan bagi pelanggan untuk terus menggunakan produk atau layanan utama. Misalnya, penyedia telepon seluler yang menjual layanan telepon seluler berbasis langganan dapat melakukan penjualan silang telepon seluler dan aksesoris seluler saat pelanggan membeli kontrak layanan mereka. *Cross-selling* menguntungkan bagi perusahaan yang menjual produk tertentu dalam transaksi awal kemudian terus memasok pelanggan dengan barang-barang yang diperlukan untuk tetap menggunakan produk tersebut. Selain itu, perusahaan yang menetapkan metode penjualan silang untuk pendapatan berulang juga dapat mengintegrasikan satu atau lebih model pendapatan berulang lainnya.

c. Pendapatan Rutin Bulanan

Pendapatan berulang bulanan adalah bentuk pendapatan berulang yang diharapkan dapat diterima perusahaan setiap bulan dari pelanggan yang membeli produk atau layanan secara terus menerus. Model pendapatan berulang bulanan mengukur pendapatan bulanan perusahaan yang dinormalisasi secara keseluruhan dari penjualan produk atau layanannya. Dengan pendapatan berulang bulanan, perusahaan yang menawarkan berbagai harga produk atau layanan (seperti harga berjenjang) dapat menormalkan pendapatan ini, menjadikannya metrik yang konsisten untuk mendapatkan pengetahuan tentang total pendapatan berulang. Model pendapatan berulang bulanan juga merupakan jenis pendapatan berulang yang sering digunakan perusahaan dengan layanan berbasis langganan untuk menghasilkan pendapatan.

d. Pendapatan Berulang Tahunan

Model pendapatan berulang tahunan mirip dengan model kontrak jangka panjang di mana pelanggan menetapkan pembayaran berulang kepada perusahaan untuk produk atau layanan tertentu. Tidak seperti kontrak jangka panjang, pendapatan berulang tahunan menghasilkan pendapatan untuk bisnis setiap tahun. Jadi, jika perusahaan menjual produk atau layanan yang memerlukan pembaruan, perusahaan akan menerapkan model pendapatan berulang tahunan untuk menerima pembayaran dari pelanggan setahun sekali. Beberapa contoh model pendapatan berulang tahunan mencakup layanan berbasis langganan seperti majalah online dan streaming video digital.

Perbedaan Antara Pendapatan Berulang Dan Pendapatan Tidak Berulang

a. Transaksi Satu Kali VS Pendapatan Jangka Panjang

Pendapatan tidak berulang mencakup pendapatan yang dihasilkan dari pembelian satu kali. Sementara perusahaan yang melakukan penjualan satu kali sering kali mempertahankan pelanggan setia yang membeli produk atau layanan. Pendapatan yang dihasilkan bisnis dari penjualan satu kali dapat bervariasi antara produk atau layanan yang dijualnya. Misalnya, pengecer pakaian melakukan penjualan satu kali kepada pelanggan yang membeli berbagai item pakaian pada tingkat harga yang berbeda. Namun, pendapatan berulang mencakup pembelian berulang dan siklus pembayaran jangka panjang yang menghasilkan aliran pendapatan yang berkelanjutan, di mana setiap pelanggan membayar dengan harga yang sama untuk produk atau layanan tertentu. Misalnya, penerbit majalah dapat menyediakan layanan berlangganan jangka panjang di mana setiap pelanggan membayar biaya berlangganan yang sama. Penerbit kemudian dapat menetapkan jadwal pembayaran untuk layanannya, tergantung pada sifat isi majalahnya.

b. Tingkat Retensi Pelanggan

Tingkat retensi pelanggan juga dapat bervariasi antara model pendapatan tidak berulang dan berulang. Misalnya, perusahaan yang menghasilkan pendapatan tidak berulang mungkin memiliki tingkat retensi pelanggan yang lebih tinggi daripada perusahaan yang menghasilkan pendapatan berulang. Hal ini dapat terjadi karena pendapatan yang tidak berulang mengharuskan pelanggan melakukan pembelian setiap hari agar bisnis dapat memperoleh pendapatan yang berkelanjutan. Bisnis dan organisasi yang memperoleh pendapatan berulang, memiliki tingkat retensi pelanggan yang lebih rendah karena mereka

tidak memerlukan jumlah individu yang sama untuk melakukan pembelian untuk mempertahankan pendapatan.

c. Potensi jangkauan pasar

Pendapatan berulang dan tidak berulang dapat meningkatkan jangkauan pelanggan. Namun, pendekatan yang perusahaan gunakan untuk memperluas jangkauan pasar dapat berbeda di antara kedua model pendapatan. Model pendapatan tidak berulang sering kali menggabungkan penjualan, diskon pelanggan pertama kali dan strategi penetapan harga khusus lainnya yang memotivasi lebih banyak pelanggan untuk membeli produk atau layanan perusahaan. Dengan strategi yang melibatkan pelanggan potensial dan memberikan nilai, bisnis masih dapat memperluas jangkauan pasar perusahaan. Dalam model pendapatan berulang, perusahaan dapat memberikan harga yang fleksibel atau rendah untuk pelanggan baru yang mendaftar ke layanan. Pendekatan ini dapat memotivasi pelanggan baru untuk terlibat dengan bisnis perusahaan dan dapat menawarkan harga berjenjang tambahan, opsi pembayaran yang berbeda dan layanan atau produk pelengkap yang meningkatkan pengalaman pelanggan.

d. Analisis Dan Perencanaan Keuangan

Menganggarkan dan mengalokasikan pendapatan ke bisnis adalah dua proses yang memerlukan strategi berbeda antara model pendapatan tidak berulang dan berulang. Pada dasarnya, pendapatan berulang memberi arus kas yang dapat diprediksi saat perusahaan dapat menghitung penghasilan yang diharapkan per bulan, tahun, atau periode siklus pembayaran layanan. Namun, pendapatan tidak berulang tidak dapat diprediksi seperti pendapatan berulang, karena sebagian besar pendapatan tidak berulang berasal dari pembelian satu kali. Perusahaan masih dapat merencanakan anggaran, memperkirakan arus kas masa depan, dan membuat prakiraan keuangan dengan pendapatan tidak berulang dengan menerapkan strategi pemasaran dan penjualan yang efektif yang mempertahankan pelanggan dan menciptakan arus kas yang andal.

Pendapatan Berulang Bulanan (Monthly Recurring Revenue – MRR)

Pendapatan berulang bulanan (MRR) mengacu pada pendapatan berulang yang dapat diprediksi setiap bulan yang dihasilkan dari pembayaran berbasis langganan. Hal ini merupakan metrik penting bagi perusahaan berbasis langganan karena membantu mereka

memperkirakan pendapatan di masa depan, mengidentifikasi tren pertumbuhan dan membuat keputusan strategis.

Tipe-Tipe Pendapatan Berulang Bulanan

a. Pendapatan berulang baru

MRR dihasilkan oleh pelanggan baru yang baru saja mendaftar pada suatu produk atau layanan yang dapat mewakili pertumbuhan yang terjadi pada basis pelanggan.

b. Pendapatan berulang karena ekspansi

MRR yang dihasilkan oleh pelanggan lama yang telah meningkatkan langganannya atau menambahkan layanan atau fitur tambahan, yang menunjukkan peningkatan pendapatan per pelanggan.

c. Pendapatan berulang yang hilang

MRR hilang karena pelanggan membatalkan langganannya yang merupakan hilangnya pendapatan karena pengurangan pelanggan selama bulan tersebut.

d. Reaktivasi MRR

MRR dari pelanggan yang sebelumnya membatalkan langganannya namun kini kembali berlangganan kembali mewakili pendapatan yang diperoleh kembali karena retensi pelanggan.

e. Penurunan pendapatan berulang bulanan

MRR hilang karena pelanggan lama menurunkan versi langganannya atau menghapus layanan atau fitur, yang menunjukkan hilangnya pendapatan per pelanggan.

f. MRR Baru Bersih

Jumlah MRR Baru dan ekspansi MRR dikurangi pengurangan MRR dan penurunan MRR, mewakili keseluruhan pertumbuhan pendapatan berulang bulanan.

Perhitungan Pendapatan Berulang Bulanan

Untuk menghitung MRR, kalikan jumlah total pelanggan yang membayar dengan pendapatan rata-rata per pengguna (ARPU) per bulan. Misalnya, jika sebuah perusahaan memiliki 100 pelanggan yang membayar Rp100.000 per bulan, MRR mereka akan menjadi \$10.000.000. Rumus MRR terlihat seperti ini:

$$\text{MRR} = (\text{jumlah pelanggan}) \times (\text{rata-rata pendapatan bulanan per pelanggan})$$

Alternatifnya, perusahaan dapat menghitung MRR dengan menjumlahkan pendapatan yang dihasilkan oleh setiap paket berlangganan atau produk yang ditawarkan oleh bisnis. Misalnya, sebuah bisnis memiliki tiga paket berlangganan: Paket A berharga Rp10.000/bulan, Paket B berharga Rp20.000/bulan, dan Paket C berharga Rp30.000/bulan. Pada bulan tertentu, bisnis tersebut memiliki 100 pelanggan yang berlangganan Paket A, 50 pelanggan berlangganan Paket B, dan 30 pelanggan berlangganan Paket C. MRR untuk bisnis pada bulan tersebut adalah Rp2.900.000.

$$\text{MRR} = (100 \times \text{Rp}10.000) + (50 \times \text{Rp}20.000) + (30 \times \text{Rp}30.000) = \text{Rp}2.900.000$$

Pentingnya MRR untuk Bisnis

MRR adalah metrik yang penting bagi perusahaan yang menggunakan model bisnis berbasis langganan karena memungkinkan perusahaan dapat memprediksi pendapatan di masa depan, mengidentifikasi tren pertumbuhan, menentukan area masalah dan membuat keputusan strategis. Misalnya, jika sebuah perusahaan memiliki tingkat pertumbuhan MRR yang stabil sebesar 10% per bulan, mereka dapat memperkirakan bahwa pendapatannya akan berlipat ganda setiap tujuh bulan. Informasi ini dapat menginformasikan keputusan mengenai perekrutan, pengembangan produk, dan strategi pemasaran. Demikian pula, jika sebuah perusahaan melihat penurunan MRR, hal ini mungkin menunjukkan bahwa mereka kehilangan pelanggan. Perusahaan kemudian dapat menyelidiki penyebab masalahnya dan melakukan perubahan untuk meningkatkan retensi. Berikut beberapa cara bisnis dapat memanfaatkan MRR secara maksimal:

a. Hubungan dengan metrik utama lainnya

MRR dapat memberikan wawasan penting mengenai kesehatan suatu bisnis, namun nilainya meningkat ketika bisnis mempertimbangkannya dengan konteks metrik lainnya. MRR dapat digunakan untuk menghitung metrik penting, seperti biaya akuisisi pelanggan (CAC), nilai seumur hidup (LTV) dan margin kotor. CAC adalah biaya perolehan pelanggan baru yang dihitung dengan membagi total biaya penjualan dan pemasaran dengan jumlah pelanggan baru. LTV adalah proyeksi pendapatan yang akan diberikan pelanggan kepada perusahaan selama masa langganan yang dihitung dengan mengalikan ARPU dengan rata-rata masa langganan. Margin kotor adalah keuntungan yang diperoleh perusahaan setelah

dikurangi harga pokok penjualan dari pendapatan yang dihitung dengan mengalikan MRR dengan persentase margin kotor.

b. Wawasan pelanggan

Bisnis juga dapat menggunakan MRR untuk melacak kinerja berbagai segmen pelanggan guna membantu mengidentifikasi segmen mana yang paling menguntungkan dan di mana memfokuskan upaya penjualan dan pemasaran. Misalnya, sebuah perusahaan dapat mengukur MRR untuk pelanggan perusahaan, usaha kecil dan pelanggan individu. Perusahaan juga dapat mengukur dan menganalisis akuisisi dan retensi pelanggan untuk mendorong upaya akuisisi yang efisien dan sukses. Misalnya, perusahaan dapat melacak berapa banyak pelanggan baru yang mereka peroleh setiap bulan dan dari mana pelanggan tersebut berasal, serta membandingkan temuan tersebut dengan pengeluaran penjualan dan pemasaran. Perusahaan juga dapat menggunakan MRR untuk melacak berapa lama pelanggan bertahan di perusahaan dan faktor apa saja yang berkontribusi terhadap retensi pelanggan.

Cara Menaikkan Pendapatan Berulang Bulanan

Ada beberapa cara untuk meningkatkan MRR, termasuk mengoptimalkan strategi penetapan harga, upselling dan cross-selling, fokus pada taktik akuisisi dan retensi pelanggan berkinerja tinggi, diversifikasi aliran pendapatan dan penerapan manajemen langganan dan solusi penagihan

a. Optimalkan Strategi Penetapan Harga

Ini adalah salah satu cara paling efektif untuk meningkatkan MRR. Bisnis dapat menentukan strategi penetapan harga terbaik dengan melakukan riset pasar atau pengujian. Mereka juga dapat menggunakan wawasan ini untuk menawarkan paket harga yang berbeda—seperti dasar, standar, dan premium—untuk menarik segmen pelanggan yang berbeda.

b. *Upsell* dan *Cross-Sell*

Upselling berarti menawarkan produk atau layanan dengan harga lebih tinggi kepada pelanggan, sedangkan *cross-selling* adalah menawarkan produk atau layanan terkait kepada pelanggan. Misalnya, perusahaan yang menjual langganan bulanan untuk layanan perangkat lunak akan menjual lebih banyak pelanggan tahunan atau menjual silang fitur dan *add-on* seperti penyimpanan tambahan atau integrasi dengan perangkat lunak lain kepada pelanggan.

c. Fokus Pada Retensi Pelanggan

Retensi pelanggan adalah prioritas utama bagi bisnis pendapatan berulang. Layanan pelanggan yang sangat baik, program loyalitas pelanggan yang kuat dan peningkatan produk dan layanan yang terus-menerus biasanya akan meningkatkan retensi. Dengan membuat pelanggan senang, bisnis dapat mengurangi tingkat perputaran sehingga meningkatkan MRR.

d. Dapatkan Lebih Banyak Pelanggan

Akuisisi pelanggan penting bagi MRR dan strateginya bervariasi tergantung pada industri dan keberhasilan masa lalu. Strateginya mencakup memperluas basis pelanggan melalui kampanye pemasaran yang ditargetkan, menciptakan paket produk atau layanan baru untuk menarik segmen pasar baru dan memikirkan kembali penjualan online perusahaan.

e. Diversifikasi Aliran Pendapatan

Diversifikasi sumber pendapatan adalah cara ampuh untuk meningkatkan MRR dan membangun ketahanan tambahan dalam bisnis. Misalnya, bisnis yang saat ini hanya menghasilkan pendapatan dari satu produk atau layanan dapat memperluas penawarannya dengan menyertakan produk atau layanan tambahan. Hal ini dapat membantu memitigasi risiko dan menyediakan sumber pendapatan yang lebih stabil.

Pendapatan Berulang Tahunan (Annual Recurring Revenue – Arr)

Pendapatan berulang tahunan (ARR) memperkirakan pendapatan yang dapat diprediksi yang dihasilkan per tahun oleh perusahaan dari pelanggan baik pada paket berlangganan atau kontrak multi-tahun.

Perhitungan Pendapatan Berulang Tahunan

ARR adalah singkatan dari “Pendapatan Berulang Tahunan” dan mewakili pendapatan berbasis langganan perusahaan yang dinyatakan secara tahunan. Metrik pendapatan berulang tahunan (ARR) mengungkapkan kinerja keuangan historis (dan masa depan) perusahaan dengan lebih akurat dibandingkan pendapatan yang diakui berdasarkan standar akuntansi akrual. Pendapatan berulang tahunan (ARR) hanya mencerminkan komponen pendapatan berulang dari total pendapatan perusahaan yang menjadi kelangsungan model bisnis perusahaan dalam jangka panjang. ARR adalah metrik utama yang digunakan untuk mengukur kesehatan perusahaan berbasis langganan lainnya dengan model bisnis yang berorientasi pada pendapatan berulang dan kontrak tahun berjamak, khususnya untuk

memperkirakan pertumbuhan tahun ke tahun (YoY). Karena ARR mewakili pendapatan yang diperkirakan akan berulang di masa depan, metrik ini berguna untuk melacak tren dan memprediksi pertumbuhan, serta untuk mengidentifikasi kekuatan (atau kelemahan) perusahaan. Untuk menghitung pendapatan berulang tahunan, terdapat beberapa hal yang perlu diketahui:

- a. Pendapatan pelanggan per tahun — Dasar penghitungan ARR. Ini adalah total pendapatan yang diperoleh setiap tahun melalui langganan dan perpanjangan tahunan.
- b. *Upgrade* dan produk tambahan — Setiap perubahan yang meningkatkan harga langganan tahunan secara berkelanjutan. Peningkatan dana dari pelanggan saat ini yang telah memperluas penggunaan produk, terutama yang telah beralih ke paket tingkat yang lebih tinggi atau yang telah memperluas penggunaan metrik.
- c. Penurunan versi produk — Setiap penurunan layanan yang menurunkan harga langganan tahunan secara berkelanjutan. Ini termasuk jumlah total pelanggan yang telah menurunkan layanan mereka. Hal ini penting karena penurunan peringkat menunjukkan hilangnya uang dari pelanggan saat ini.
- d. Pendapatan yang hilang (*churn*) — Hitung ARR yang hilang dari pelanggan yang benar-benar melakukan *churn*, bukan pelanggan yang telah membatalkan. Jika langganan mereka belum habis, masih ada peluang untuk berubah pikiran atau memulihkan sebagian pendapatan tersebut.

ARR hanya memperhatikan aspek berulang dari model pendapatan perusahaan serta churn dan downgrade yang memengaruhi hal tersebut. Sangat mudah untuk memasukkan beberapa item yang “tidak berulang” ke dalam perhitungan Anda. Beberapa contoh hal yang harus dikecualikan:

- a. Biaya pengaturan
- b. Penyesuaian kredit
- c. *Add-on* yang tidak berulang
- d. Biaya satu kali

Sehingga diperoleh rumus sebagai berikut:

$$ARR = \text{Langganan tahunan} + \text{tambahan pendapatan berkelanjutan} - \text{pembatalan atau penurunan}$$

Jika perusahaan menjual produk melalui model berlangganan bulanan, perusahaan dapat menggunakan rumus serupa, lalu kalikan angka bulanannya dengan 12.

Contoh kasus:

Dalam contoh ini, kita akan memulai dengan pelanggan yang membeli paket Netflix seharga Rp8.990 per bulan. Jika, setelah tiga bulan, pelanggan memilih untuk meningkatkan ke Premium, harga bulanan akan naik menjadi Rp15.990. Dari sana, pelanggan memilih untuk tetap menggunakan paket Premium selama sisa tahun ini tanpa ada tanda-tanda penurunan atau pembatalan. Katakanlah pelanggan berlangganan selama tiga bulan sebelum meningkatkan ke Premium:

$$\text{Total jumlah langganan tahunan: } \text{Rp}8.990 \times 12 \text{ bulan} = \text{Rp}107.880$$

Total jumlah yang diperoleh melalui peningkatan Premium: + Rp7.000 (dengan total Rp15.990) per bulan selama 9 bulan tersisa = Rp63.000. Total yang hilang karena pembatalan (*churn*)= Rp0

$$\text{ARR} = \text{Rp}107.880 + \text{Rp}63.000 = \text{Rp}170.880$$

Katakanlah pelanggan berlangganan selama enam bulan sebelum meningkatkan ke Premium:

$$\text{Total jumlah langganan tahunan: } \text{Rp}8.990 \times 12 \text{ bulan} = \text{Rp}107.880$$

Total jumlah yang diperoleh melalui peningkatan Premium: + Rp7.000 (dengan total Rp15.990) per bulan selama 6 bulan tersisa = Rp42.000

Total yang hilang karena pembatalan (*churn*)= Rp0

$$\text{ARR} = \text{Rp}107.880 + \text{Rp}42.000 = \text{Rp}149.880$$

Jika Netflix memiliki lima puluh pelanggan yang meningkatkan ke Premium setelah tiga bulan, itu berarti ARR untuk pelanggan tersebut adalah $50 \times \text{Rp}170.880$ dengan total Rp8.544.000. Dan lima puluh pelanggan yang melakukan upgrade setelah 6 bulan akan menjadi $50 \times \text{Rp}149.880 = \text{Rp}7.494.000$. Untuk melihat ARR seluruh layanan Netflix, perusahaan perlu memperhitungkan semua tingkat akun, peningkatan, penurunan, atau pembatalan yang berbeda dalam satu tahun kalender. Dengan mengikuti rumus ini, Netflix akan dapat menghitung representasi kesehatan pendapatan berulang perusahaan yang paling akurat.

Secara sederhana, metrik pendapatan berulang tahunan (ARR) adalah total pendapatan berulang perusahaan yang dinyatakan setiap tahun. Secara konseptual, metrik ARR dapat dianggap sebagai MRR tahunan dari bisnis berbasis langganan.

$$\text{Pendapatan Berulang Tahunan (ARR)} = \text{Pendapatan Berulang Bulanan (MRR)} \times 12 \text{ Bulan}$$

Yang diperhitungkan dalam ARR adalah pendapatan dari langganan dan pendapatan ekspansi (misalnya peningkatan), serta pengurangan terkait langganan yang dibatalkan dan penurunan peringkat akun. Untuk menghitung metrik dengan benar, biaya satu kali seperti biaya pengaturan, biaya layanan profesional (atau konsultasi), dan biaya pemasangan harus dikecualikan, karena biaya tersebut bersifat satu kali/tidak berulang. Misalnya, seorang pelanggan menyetujui kontrak empat tahun untuk layanan berlangganan dengan total Rp50.000 selama jangka waktu kontrak. Untuk menghitung ARR, perusahaan membagi nilai kontrak (\$50.000) dengan jumlah tahun (4), sehingga menghasilkan ARR sebesar Rp12.500 per tahun.

$$\text{Pendapatan Berulang Tahunan (ARR)} = \text{Rp50.000} / 4 \text{ Tahun} = \$12.500$$

Kegunaan Pendapatan Berulang Bulanan

Pendapatan berulang tahunan (ARR) dianggap sebagai salah satu metrik terpenting bagi perusahaan berbasis langganan. Metrik ini menawarkan beberapa penerapan penting bagi perusahaan:

a. Mengukur pertumbuhan perusahaan

Prediktabilitas dan stabilitas ARR menjadikan metrik ini sebagai ukuran yang baik untuk pertumbuhan perusahaan. Dengan membandingkan ARR selama beberapa tahun, perusahaan dapat melihat dengan jelas apakah keputusan bisnisnya menghasilkan kemajuan.

b. Mengevaluasi keberhasilan model bisnis

Berbeda dengan total pendapatan yang memperhitungkan seluruh arus kas masuk perusahaan, ARR hanya mengevaluasi pendapatan yang diperoleh dari langganan. Dengan demikian, ARR memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi apakah model berlangganannya berhasil atau tidak.

c. Perkiraan pendapatan

Mirip dengan MRR, ARR biasanya digunakan untuk memperkirakan pendapatan. Metrik ini biasanya disebut sebagai garis dasar (baseline) dan dapat dengan mudah dimasukkan ke dalam perhitungan yang lebih kompleks untuk memproyeksikan pendapatan perusahaan di masa depan.

Perbedaan antara ARR dan MRR

Pendapatan berulang bulanan (MRR) dan pendapatan berulang tahunan (ARR) adalah dua metrik paling umum untuk mengukur pendapatan berulang. Pendapatan Berulang Bulanan (MRR) adalah pendapatan normal perusahaan, yang dinyatakan dalam basis per bulan. Seperti metrik pendapatan berulang tahunan (ARR), MRR hanya mencatat pendapatan dari akun aktif pada paket pembayaran berbasis langganan. Saat mengevaluasi perusahaan dengan kontrak jangka pendek yang berlangsung kurang dari satu tahun, MRR adalah metrik yang tepat untuk dijadikan fokus. Baik MRR maupun ARR, dimaksudkan untuk mengukur pendapatan yang dapat diprediksi dan berulang dari perusahaan, namun Pendapatan Berulang Tahunan (ARR) lebih “berwawasan ke depan” karena biasanya digunakan untuk memperkirakan pendapatan untuk tahun-tahun mendatang. Selain itu, ARR berasal dari MRR terbaru, yang juga mewakili kelemahan utama ARR karena asumsi ini mengasumsikan bahwa bulan terbaru adalah indikator paling akurat untuk kinerja masa depan.

Pentingnya Pendapatan Berulang Tahunan

Banyak bisnis menganggap ARR sebagai metrik tunggal yang paling penting dalam mengukur kesuksesan perusahaan mereka. Ada beberapa alasan untuk hal ini, diantaranya adalah:

1. Ini menyoroti apa yang berhasil (dan apa yang tidak)

Perusahaan yang mengetahui pendapatan berulang tahunan suatu produk dapat lebih mudah menentukan apakah promosi penjualan dan pemasaran untuk produk tersebut, serta biaya akuisisi pelanggan secara keseluruhan, menguntungkan.

2. Memberikan konteks yang berharga bagi tokoh-tokoh lainnya

Misal produk perusahaan memiliki tingkat churn sebesar 3% setiap tahun—berarti 3% pelanggan akan mengakhiri langganan mereka setiap tahun. Apakah angka tersebut dapat diterima, atau adakah yang perlu dikhawatirkan? Tanpa gambaran yang lebih luas, pendapatan berulang tahunan produk secara keseluruhan dengan memperhitungkan churn, perusahaan tidak akan tahu. Dengan memiliki gambaran yang jelas tentang ARR, perusahaan dapat lebih memahami metrik lain yang mungkin menandakan adanya masalah, dan metrik mana yang tidak akan membuat perusahaan tetap terjaga.

3. Dapat menghasilkan penilaian yang sangat tinggi

Perusahaan yang menyukai model bisnis berlangganan karena model ini menghasilkan pendapatan yang lebih dapat diprediksi dibandingkan bisnis yang hanya melakukan penjualan produk atau layanan satu kali. Hal yang lebih disukai pasar keuangan dibandingkan pendapatan bulanan yang dapat diprediksi adalah pendapatan tahunan yang dapat diprediksi—karena jumlah rupiah lebih tinggi dan pendapatan lebih stabil. Oleh karena itu, bisnis yang dapat memberikan ARR yang mengesankan dan andal akan lebih menarik bagi pasar modal.

BAB 11 AKUNTANSI UNTUK UMKM

Akuntansi merupakan proses untuk mengklasifikasikan, mencatat, dan melaporkan aktivitas bisnis kepada penggunanya (Weygandt et al., 2015). Laporan inilah yang nantinya digunakan sebagai dasar untuk menilai kinerja bisnis dan ekonomi suatu perusahaan. Warren, et. al. (2014) menjelaskan bahwa akuntansi dapat dipahami sebagai bahasa bisnis karena informasi mengenai keuangan dan bisnis perusahaan dikomunikasikan melalui sarana akuntansi.

Akuntansi memiliki peran yang penting dalam dunia bisnis, baik untuk perusahaan multi nasional sampai ke usaha mikro kecil dan menengah (UMKM). Setidaknya ada tiga alasan mengapa akuntansi dianggap penting di dalam bisnis, pertama, akuntansi membantu perusahaan untuk memantau dan menelusuri pendapatan, beban, aset, liabilitas, modal, dan juga arus kas perusahaan. Kedua, berdasarkan informasi-informasi diatas, dapat memberikan pandangan yang lebih luas kepada pihak manajemen dalam pembuatan keputusan strategis yang dapat menguntungkan perusahaan. Ketiga, akuntansi memastikan perusahaan mematuhi aturan yang berlaku dan membantu perusahaan membangun kredibilitas di mata pengguna eksternal seperti investor maupun kreditur.

Ketiga alasan di atas memberikan gambaran akuntansi sebagai *vending machine* yang menyediakan informasi kepada para penggunanya (Press, 2015). Pengguna informasi akuntansi dibagi menjadi dua, yaitu pengguna internal dan eksternal. Pengguna internal informasi akuntansi termasuk manajemen perusahaan dan karyawan. Manajemen dan karyawan juga terlibat dalam pengelolaan dan operasi bisnis perusahaan atau dengan kata lain, mereka terlibat dalam proses pembentukan, penyusunan dan pelaporan informasi akuntansi .

Selain pengguna internal, juga terdapat pengguna eksternal seperti investor, kreditur, pelanggan, pemerintah, dll. Berbeda dengan manajemen dan karyawan, pengguna eksternal tidak terlibat secara langsung dalam pengelolaan dan pengoperasian perusahaan. Pengguna eksternal menggunakan informasi akuntansi untuk proses pengambilan keputusan terkait perusahaan. Investor misalnya, mereka Sedangkan kreditur memerlukan informasi yang akurat terkait aktivitas bisnis perusahaan untuk memutuskan apakah akan memberikan pinjaman atau tidak.

Akuntansi untuk UMKM

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) memiliki peran yang penting dalam perekonomian dunia. UMKM secara konsisten menjadi pendorong utama dalam penyediaan lapangan pekerjaan beserta penyerapannya (Subagio & Saraswati, 2020). UMKM menciptakan peluang pekerjaan bagi masyarakat dengan tingkat ketrampilan yang bermacam-macam. Karena sifatnya yang kecil, UMKM menjadi lebih fleksibel dalam penyerapan tenaga kerja yang bisa disesuaikan dengan kebutuhan bisnisnya (Tracy & Tracy, 2022). UMKM juga memberikan kontribusi yang besar bagi produk domestik bruto suatu negara. Di Indonesia, UMKM menyumbang 60,5% atau dengan kata lain, lebih dari separuh pendapatan domestik bruto Indonesia didapat dari UMKM. Tidak hanya di Indonesia, UMKM juga menjadi penopang PDB negara-negara lain di dunia, misalnya pada negara-negara Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), kontribusi UMKM terhadap PDB bisa menyentuh angka 60%.

Begitu pentingnya peran yang dimiliki, maka UMKM perlu menjaga *sustainabilitynya*. Salah satu faktor yang memiliki peran penting dalam kesuksesan dan keberhasilan UMKM adalah akuntansi. Seperti yang sudah kita bahas sebelumnya, akuntansi memberikan gambaran tentang aktivitas bisnis dan kinerja UMKM secara jelas. Informasi tersebut mampu mengidentifikasi area-area yang memerlukan penyesuaian dan peningkatan terhadap strategi bisnis agar bisa mencapai bahkan melebihi tujuan yang sudah ditetapkan. Selain itu, informasi akuntansi yang akurat dan andal memungkinkan UMKM untuk mendapatkan bantuan pendanaan dari kreditur maupun investor. Kreditur maupun investor perlu yakin terhadap kinerja bisnis melalui kelayakan kredit pinjaman yang tercantum ada laporan keuangan.

Akuntansi dan laporan keuangan yang baik dianggap sebagai salah satu tanda keberhasilan operasional dan pertumbuhan UMKM. Selain itu, akuntansi untuk UMKM mampu menjadi bagian dari tata kelola perusahaan yang baik sehingga bisa menjaga kelangsungan hidupnya. Pencatatan keuangan yang baik melalui akuntansi juga berperan dalam membantu UMKM beradaptasi dengan dunia bisnis yang serba tidak bisa ditebak arahnya mau kemana.

Di Indonesia akuntansi untuk UMKM diatur pada Standar Akuntansi Keuangan Entitas Mikro, Kecil, dan Menengah yang diterbitkan oleh Dewan Standar Akuntansi Keuangan Ikatan Akuntan Indonesia. SAK EMKM ini disusun dengan tujuan untuk

meningkatkan penegakan transparansi dan akuntabilitas pelaporan keuangan dan pertumbuhan sektor UMKM. Selain itu, SAK EMKM dibuat lebih sederhana untuk mengakomodir keterbatasan sumber daya manusia namun tetap bisa menghasilkan laporan keuangan yang berkualitas sehingga memudahkan UMKM mengakses pendanaan dari kreditur maupun investor.

Menurut SAK EMKM tujuan laporan keuangan adalah untuk menyediakan informasi posisi keuangan dan kinerja suatu entitas yang bermanfaat bagi penggunanya untuk pengambilan keputusan (Dewan Standar Akuntansi Keuangan Ikatan Akuntan Indonesia, 2016). Laporan keuangan minimal yang disyaratkan oleh SAK EMKM ada tiga, yaitu laporan posisi keuangan pada periode akhir, laporan laba rugi selama periode, dan catatan atas laporan keuangan yang berisi tambahan dan rincian pos-pos tertentu yang relevan. Laporan keuangan juga harus menyajikan informasi yang komparatif sehingga bisa dibandingkan dengan periode sebelumnya.

Prinsip Pengukuran

Dalam SAK EMKM prinsip pengukuran biaya harus bisa dilakukan dengan andal. Jika suatu biaya tidak dapat diukur dengan andal, maka pos tersebut tidak dapat diakui dan disajikan pada laporan posisi keuangan atau laporan laba rugi. Pengukuran sendiri merupakan proses penetapan jumlah uang untuk mengakui aset, liabilitas, penghasilan dan beban pada laporan keuangan. Dasar pengakuan biaya yang diakui SAK EMKM menggunakan prinsip biaya historis. Prinsip biaya historis menyatakan bahwa perusahaan mencatat aset berdasarkan biaya perolehannya.

Sebagai contoh, jika perusahaan membeli sebuah tanah seharga Rp.800.000.000. Perusahaan akan mencatat perolehan tanah tersebut senilai Rp.800.000.000. Namun, jika tahun depan, tanah tersebut nilainya meningkat menjadi Rp.1.000.000.000, apa yang terjadi?. Jika perusahaan menggunakan prinsip biaya historis, maka tidak akan ada perubahan nilai dan akan tetap tercatat senilai Rp.800.000.000.

Asumsi Dasar

Asumsi dasar akan menyediakan pondasi terhadap proses akuntansi. Terdapat tiga asumsi dasar, yaitu:

- a. Dasar Akrua

Asumsi ini mendasarkan bahwa perusahaan dalam menyusun laporan keuangan harus mengakui transaksi dan peristiwa pada saat terjadinya transaksi atau peristiwa tersebut tanpa memerhatikan kas atau setara kas diterima atau dikeluarkan. Hal ini berlaku dalam mengakui aset, liabilitas, ekuitas, penghasilan, maupun beban.

b. Kelangsungan Usaha

Asumsi kedua yang harus dipenuhi adalah kelangsungan usaha, yaitu perusahaan diasumsikan perusahaan memiliki kemampuan untuk melanjutkan usahanya di masa yang akan datang. Asas dasar asumsi ini, maka dalam keadaan normal, suatu aset tetap akan dilaporkan ke laporan posisi keuangan berdasarkan nilai historis dikurangi dengan akumulasi penyusutan dan tidak akan dilaporkan menggunakan nilai wajar yang lebih tinggi pada tanggal laporan. Asumsi ini berdasarkan pertimbangan bahwa aset akan tetap digunakan dalam kegiatan usaha dan perusahaan tidak dalam kondisi dilikuidasi.

c. Konsep Entitas Bisnis

Perusahaan menyusun laporan keuangan berdasarkan konsep entitas bisnis. Pada konsep ini perusahaan merupakan entitas yang terpisah dan berdiri sendiri dari pemiliknya, baik perusahaan berbentuk perorangan maupun badan usaha yang tidak berbadan hukum, maupun yang berbadan hukum. Segala bentuk transaksi juga harus dipisahkan antara pemilik dan perusahaan.

Persamaan Akuntansi

Untuk lebih memahami tentang akuntansi untuk UMKM, kita perlu untuk mengerti dan memahami beberapa istilah dasar yang sering muncul. Istilah-istilah ini yang nantinya akan mempermudah kita dalam menyusun dan membuat laporan keuangan, baik laporan posisi keuangan, laporan laba rugi, catatan atas laporan keuangan, atau laporan-laporan lain yang berkaitan dengan akuntansi untuk UMKM.

Persamaan akuntansi merupakan prinsip dasar dari akuntansi itu sendiri. Persamaan ini menggambarkan hubungan antara tiga komponen yang ada dalam perusahaan, yaitu:

a. Aset

Sumber daya yang dimiliki karena peristiwa masa lalu yang diharapkan memberi manfaat di masa yang akan datang. Contoh Aset adalah uang tunai, barang dagangan, piutang, kendaraan, mesin, kantor, dll. Dalam mencatat aset ada beberapa aturan yang harus diikuti, dimulai dengan mencatat aset lancar terlebih dahulu (Smith, 2019). Aset lancar merupakan aset yang bisa dengan cepat diubah menjadi uang tunai dalam waktu

yang singkat (biasanya kurang dari tiga bulan). Selanjutnya adalah mencatat aset jangka panjang atau aset tetap seperti tanah, gedung, kendaraan, mesin, peralatan yang membutuhkan waktu lama untuk diubah menjadi uang tunai.

b. Liabilitas

Utang perusahaan masa kini yang muncul akibat peristiwa di masa lalu yang penyelesaiannya diharapkan mengakibatkan arus kas keluar dari sumber daya perusahaan yang mengandung manfaat ekonomi. Contoh liabilitas adalah utang dagang, utang wesel, dll. Liabilitas juga dicatat seperti aset, dimulai dengan yang lancar (jangka pendek) ke jangka panjang. Liabilitas lancar biasanya jatuh tempo sebelum satu tahun, sedangkan yang jangka panjang jatuh temponya lebih dari satu tahun.

c. Ekuitas

Hal residual atas aset perusahaan setelah dikurangi semua liabilitas. Contoh ekuitas adalah modal pemilik. Ekuitas sering juga disebut sebagai modal atau kekayaan bersih (aset-liabilitas). Bagi pemilik tunggal, ekuitas merupakan jumlah kontribusi pemilik dikurangi penarikan pemilik (*prive*) ditambah keuntungan (atau dikurangi kerugian). Sedangkan untuk kemitraan, beberapa akun pemilik akan dicantumkan dan untuk korporasi akan terlihat akun saham biasa, laba ditahan, laba yang belum didistribusikan, dividen, dan saham *treasury*. Laba ditahan merupakan akumulasi keuntungan dan kerugian sebelumnya yang tidak dibagikan kepada pemegang saham dalam bentuk dividen dan dipertahankan untuk digunakan untuk investasi di masa depan atau operasional perusahaan.

Persamaan akuntansi yang melibatkan ketiga komponen di atas adalah sebagai berikut:

$$\text{ASET} = \text{LIABILITAS} + \text{EKUITAS}$$

Jika pencatatan dilakukan dengan benar, maka kedua sisi persamaan ini akan menghasilkan saldo yang sama atau sering disebut *balance*. Akuntansi merupakan sistem pencatatan ganda yang berarti setiap transaksi yang terjadi akan memberikan dampak terhadap kedua sisi dengan jumlah yang sama. Misalnya, Anda membeli secara kredit komputer seharga Rp.5.000.000 untuk bagian kasir, maka Anda akan memiliki aset senilai Rp.5.000.000 dan utang Anda juga akan meningkat senilai tersebut juga. Dengan kata lain, ketika nilai aset meningkat, maka nilai liabilitas juga meningkat sebesar Rp.5.000.000.

Tabel 18. Sistem Akuntansi Pencatatan Ganda

Saldo Normal – Debet		Saldo Normal – Kredit	
Akun Aset		Akun Liabilitas	
Debet	Kredit	Debet	Kredit
+(meningkat)	-(menurun)	-(menurun)	+(meningkat)

Akun Ekuitas	
Debet	Kredit
-(menurun)	+(meningkat)

Akuntan menyebut transaksi ini sebagai sistem debit dan kredit. Semua transaksi pasti memiliki sisi debit dan sisi kredit, di mana debit berada pada sisi kiri dan kredit berada pada sisi kanan. Debit jika bertambah akan meningkatkan akun aset, sedangkan kredit yang bertambah akan meningkatkan akun liabilitas dan ekuitas.

d. Daftar Akun

Secara sederhana, daftar akun merupakan daftar seluruh akun yang akan digunakan dalam pembuatan laporan keuangan. Akun merupakan istilah akuntansi yang digunakan untuk menggambarkan klasifikasi tertentu suatu transaksi. Daftar akun dikelompokkan menjadi lima kategori, yaitu aset, liabilitas, ekuitas, pendapatan, dan beban. Akun-akun ini yang akan menentukan ke mana transaksi yang terjadi akan dikaitkan dan masuk ke laporan mana. Tabel

Tabel 19. Daftar Akun

Daftar Akun		
Aset	Kas	Laporan Posisi Keuangan
	Piutang	
	Persediaan	
	Aset tetap (kendaraan, mesin, rumah, tanah, peralatan)	
Liabilitas	Utang usaha	

	Utang bank	
Ekuitas	Modal pemilik Saldo laba	
Pendapatan	Pendapatan jasa/dagang Keuntungan	Laporan Laba Rugi
Beban	Beban pokok penjualan Beban gaji Kerugian pelepasan aset	

e. Laporan Posisi Keuangan

Laporan posisi keuangan adalah salah satu laporan utama yang digunakan oleh perusahaan dan akuntan yang berisi tentang aset, liabilitas, dan ekuitas perusahaan. Laporan ini berguna bagi pemilik, investor, dan kreditur yang ingin mengetahui secara cepat kondisi keuangan perusahaan. Aset perusahaan menggambarkan apa yang dimiliki perusahaan, liabilitas menunjukkan utang perusahaan, dan ekuitas merefleksikan selisihnya. Selisih atau yang tersisa ini adalah nilai investasi perusahaan dalam bisnis.

Jika perusahaan harus dilikuidasi, aset perusahaan dapat dijual untuk melunasi utang perusahaan. Di sisi lain, ekuitas merupakan apa yang tersisa yang bisa dimiliki. Dari laporan keuangan perusahaan juga bisa diketahui saldo kas perusahaan, berapa banyak utang pelanggan, dan berapa banyak utang ke produsen. Jika diperhatikan dengan seksama, memperhatikan laporan posisi keuangan, kita bisa mengetahui apakah perusahaan menghasilkan lebih banyak uang atau lebih banyak hutang.

Tabel 20. Laporan Posisi Keuangan

Perusahaan XYZ			
Aset			
	Kas Bank Xxx	5.750.000	
	Piutang Usaha	3.500.000	
Total Aset			9.250.000
Liabilitas			
	Utang Usaha	950.000	
	Utang Gaji	1.300.000	
Total Liabilitas		2.250.000	

Ekuitas			
	Ekuitas Pemilik	7.000.000	
Total Liabilitas dan Ekuitas			9.250.000

f. Laporan Laba Rugi

Laporan laba rugi adalah salah satu isi laporan keuangan yang penting dan memiliki tujuan yang berbeda dari laporan posisi keuangan. Jika laporan posisi keuangan menggambarkan kondisi keuangan perusahaan, maka laporan laba rugi mencerminkan kinerja bisnis perusahaan selama rentang waktu tertentu. Informasi mengenai total penjualan, biaya penjualan, pengeluaran, keuntungan dan kerugian dari waktu ke waktu. Laporan laba rugi bersifat spesifik yang berisi pendapatan (penjualan) yang dicantumkan paling atas, harga pokok penjualan (untuk perusahaan dagang dan manufaktur), laba operasi, beban, dan laba atau rugi. Secara umum, laporan laba rugi berisi informasi kinerja keuangan perusahaan yang terdiri dari:

a. Pendapatan

Kenaikan manfaat ekonomis selama periode pelaporan dalam bentuk arus kas masuk atau kenaikan aset atau penurunan liabilitas yang mengakibatkan kenaikan ekuitas yang tidak berasal dari kontribusi pemilik modal. Yang termasuk penghasilan misalnya pendapatan dan keuntungan. Pendapatan sendiri mengacu pada penjualan (pendapatan usaha) walaupun dimungkinkan juga didapatkan dari kegiatan lainnya (pendapatan lain-lain) seperti bunga bank. Pendapatan biasanya dicatatkan sebagai satu item baris atau bisa beberapa baris yang memisahkan penjualan berdasarkan lokasi, produk, atau perbedaan lainnya. Dengan melakukan pemisahan informasi tersebut, kita dapat membandingkan penjualan pada laporan laba rugi setiap bulannya.

b. Harga Pokok Penjualan

Harga Pokok Penjualan (HPP) mencakup biaya bahan untuk pembuatan atau produk untuk dijual kembali, biaya tenaga kerja yang berhubungan langsung dengan pembuatan atau penjualan, biaya pengangkutan untuk membawa produk ke pasar.

c. Laba Operasi

Laba operasi merupakan jumlah uang yang tersisa setelah pendapatan dikurangi harga pokok penjualan. Laba operasi memberikan informasi secara umum apakah produk yang dijual menghasilkan uang.

d. Beban

Penurunan manfaat ekonomik selama periode pelaporan dalam bentuk arus kas keluar atau penurunan aset, atau kenaikan liabilitas yang mengakibatkan penurunan ekuitas yang tidak disebabkan oleh distribusi pemilik modal. Beban mencakup beban yang timbul karena aktivitas perusahaan yang normal dan kerugian

e. Laba/rugi

Merupakan kesimpulan dari laporan laba/rugi, setelah semua biaya dan pengeluaran dipotong dari pendapatan.

g. Catatan Atas Laporan Keuangan

Catatan atas laporan keuangan dapat menjelaskan secara kualitatif informasi yang berkaitan dengan item laporan keuangan lainnya. Di samping itu, laporan ini dapat memberikan data tambahan yang bersifat kuantitatif untuk memperluas informasi dalam laporan keuangan. Laporan ini juga dapat menjelaskan pembatasan yang diterapkan oleh pengaturan keuangan atau perjanjian kontrak dasar. Catatan atas laporan keuangan disajikan secara sistematis dan setiap laporan keuangan merujuk silang ke informasi terkait dalam catatan atas laporan keuangan.

Tabel 21. Laporan Laba Rugi

Laporan Laba Rugi Perusahaan XYZ Laporan Laba Rugi yang Berakhir pada November 2022		
Pendapatan	2022	2021
Pendapatan usaha	7.000.000	6.500.000
Pendapatan lain-lain	2.000.000	1.700.000
Jumlah Pendapatan	9.000.000	8.200.000
Beban Pokok Penjualan		
Harga pokok penjualan	1.500.000	1.300.000
Beban gaji	3.800.000	3.700.000
Jumlah harga pokok penjualan	5.300.000	5.000.000
Laba Operasi	3.700.000	3.200.000
Beban		
Sewa kantor	800.000	800.000
Biaya utilitas	200.000	200.000

Biaya telepon	100.000	100.000
Biaya Iklan	200.000	200.000
Pajak penghasilan	760.000	740.000
Total Beban	2.060.000	2.040.000
Laba (rugi)	1.640.000	1.160.000

Menurut SAK EMKM, catatan atas laporan keuangan harus memuat beberapa hal, yaitu:

- a. Suatu pernyataan bahwa laporan keuangan telah disusun sesuai dengan SAK yang berlaku;
- b. Ikhtisar kebijakan akuntansi; dan
- c. Informasi tambahan dan rincian pos tertentu yang menjelaskan transaksi penting dan material sehingga bermanfaat bagi pengguna untuk memahami laporan keuangan.

Daftar Pustaka

- Abdullah Umar, Sasongko, H., A, Aguzman, G., & Sugiharto (2018). “*Business Model Canvas As A Solution For Competing Strategy Of Small Business In Indonesia*”, dalam *Journal of Entrepreneurship*.
- Agustina, T.S., (2022). *Teori dan Praktik Bisnis Model Kanvas Untuk UMKM*. Jakarta : Mitra Media Wacana
- Aji, Z.M., Yusop, N.I., Dahari, R., and Mohd, H. 2018. *Business Model Canvas for Smart Tailor Platform*. Knowledge Management International Conference (KMICe), Malaysia, pp. 324-329.
- Ayu, Jati Paras (2021). “Perencanaan Model Bisnis Pada UMKM Dalam Mengembangkan Oleh-Oleh Khas Bekasi”, dalam *Journal of Research on Business and Tourism* Volume 1 No. 1.
- Branislav Micieta, Fusko, M., Binasova, V., & Furmannova, B. (2020). “*Business Model Canvas in Global Enterprise*”. *The 19th International Scientific Conference Globalization and its Socio-Economic Consequences 2019 – Sustainability in the Global-Knowledge Economy*.
- Dunia, F. A., Abdullah, W., & Sasongko, C. (2019). *Akuntansi Biaya* (5th ed.). Salemba Empat.
- Dwi, R., Parquinda, L., Purwanti, L., Farida, L., Mardiana, N., dan Hidayat, T. 2018. Pengembangan Key Resources dan Key Partnership dalam Aktivitas Bisnis Industri Kreatif UKM Garuda Jaya Malang. *Jurnal Cakrawala* 12(1): 107-117.
- Fauzi, P. M., Chumaidiyah, E., Suryana, N. 2019. Analisis Kelayakan Serta Perancangan Aplikasi Website pada Startup Digital Creative Fotografi Berdasarkan Aspek Pasar, Aspek Teknis dan Aspek Finansial. *Jurnal INTECH Teknik Industri Universitas Serang Raya* 5(2):60-66.
- Gill dan Chatton. 2008. *Memahami laporan Keuangan*. Jakarta : Dwi Prabaningtyas
- Haripatworo, L., & Irmawati, B. (2020). *Analisis Business Canvas PT. Dhenara Prima Mandiri*. <http://repository.unika.ac.id/id/eprint/22079>

- Helmi, A. (2018). *Business Modeling “Business Model Canvas: Key Activities, Key Partnership, dan Cost Strucute.”* Andri Helmi. <https://andrihelmi.com/business-modelling/>
- Herawati, N., Lindriati, T., Suryaningrat, I.B. 2019. Penerapan Bisnis Model Kanvas dalam Penentuan Rencana Manajemen Usaha Kedelai Edamame Goreng. *Jurnal Agroteknologi* 13(1):42-51.
- <https://accurate.id/akuntansi/pendapatan-berulang/>
- <https://stripe.com/resources/more/what-is-monthly-recurring-revenue>
- <https://www.deskera.com/blog/recurring-revenue/>
- <https://www.kpisense.com/blog/recurring-revenue>
- <https://www.productplan.com/glossary/annual-recurring-revenue/>
- <https://www.wallstreetprep.com/knowledge/annual-recurring-revenue-arr/>
- Ilmi, Irfan. 2019. *Business Model Canvas pada Social Enterprise di Laz Dompot Dhuafa.* Skripsi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Indriany, Niken dan Indriyani, Ratih. 2017. Analisis Pengembangan Bisnis Dengan Pendekatan Business Model Canvas Pada Ud. Moga Jaya Surabaya. *Jurnal AGORA* 5(1).
- Kotler, P. and Keller, K. 2006. *Marketing Management. Upper Saddle River, New Yersey* (Preprint)
- Kotler, Philip dan Keller, Kevin Lane. 2012. *Marketing Management (14th edition).* New Jersey: Pearson/Prentice Hall.
- Kyllikki Taipale-Eräväla, Salmela, E., & Lampela, H. (2020). “Towards a New Business Model Canvas for Platform Businesses in Two-Sided Markets”, dalam *Journal of Business Research*.
- Natallia, D., Susanti, L. W., & Malind, M. (2022). Business Model Canvas Bagi UMKM Moii Foods. *Seminar Nasional Pariwisata dan Kewirausahaan (SNPK), 1*, 154–160. <https://doi.org/10.36441/snpk.vol1.2022.33>
- Osterwalder, A dan Pigneur, Y. 2010. *Business Model Generation.* Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Osterwalder, Alexander. & Pigneur, Y. (2010). “*Business model generation: a handbook for*

- visionaries, game changers, and challengers*". New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Osterwalder, A dan Pigneur, Y. 2012. *Business Model Generation*. Alih Bahasa oleh Natalia Ruth Sihandrini. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). *Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers*. Wiley&Sons.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). "*Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*". John Wiley & Sons.
- Pollard, J., Osmani, M., Grubnic, S., Díaz, A. I., Grobe, K., Kaba, A., Ünlüer, Ö., & Panchal, R. (2023). Implementing A Circular Economy Business Model Canvas In The Electrical And Electronic Manufacturing Sector: A Case Study Approach. *Sustainable Production and Consumption*, 36, 17–31. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2022.12.009>
- Porter, M. E. (2004). "*Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*". New York: Free Press.
- Pratama, Raihan Liandi dan Fitria, Sisca Eka. 2019. Perancangan Model Bisnis Brand Fashion Applecoast Dengan Menggunakan Pendekatan Business Model Canvas. *Jurnal e-Proceeding of Management* 6(1):510-517.
- Prihastoro, F. A., Aryani, S., & Prambudia, Y. (2021). "Perancangan Model Bisnis Umkm Pikeum Menggunakan Pendekatan Business Model Canvas", dalam *Jurnal e-Proceeding of Engineering* Volume 8, No. 5.
- Putra, I. M. (2019). *Business Model and Business Plan Di Era 4.0* (p. 312). Anak Hebat Indonesia.
- Putri, Egi Salma (2018). "Pengembangan *Value Proposition* Dalam Penetapan Strategi *Segmenting, Targeting, Dan Positioning* (Studi Pada Pt. Bali Pasadena Rattan)". Repository Universitas Brawijaya Malang.
- Rizan, M., et al (2023). *Bisnis Model Canvas Membangun Rencana Bisnis yang Inovatif*. Widina Media Utama (2023). Bandung

- Rizky Dwi R. P. H, Parquinda, L., Purwanti, L., Farida, M., Mardiana, N., & Hidayat, T. (2018). “*The Development of Key Resources and Key Partnership in the Business Activities of Smet Creative Industry, Garuda Jaya Malang*”, dalam Jurnal Litbang Cakrawala.
- Rizky Putra Pratama, Azis, E. (2018) “*Analysis Of Business Model By Using Business Model Canvas Approach*”, dalam jurnal *e-Proceeding of Management Page* 3005, Vol.5, No.3.
- Royan, F. M. (2014). *Bisnis Model Kanvas Distributor “Memetakan Kinerja Optimal Distributor dan 30 Kesalahan yang Dilakukan”* (p. 344). Gramedia Pustaka Utama.
- Sabila, N. H., Hasun, F., & Aurachman, R. (2022). “Usulan Rancangan Perbaikan Model Bisnis XYZ Dessert Shop Menggunakan Metode Business Model Canvas”, dalam *Journal of Management & Business SEIKO Volume 4*, Pages 325-338.
- Santoso, Angelica (2022). “Perancangan Model Bisnis Dengan Pendekatan Business Model Canvas Pada Losmen Cinderella Di Sampit”, dalam *Jurnal AGORA Volume 10*, No. 2.
- Siregar, B., Suripto, B., Hapsoro, D., Lo, E. W., Herawati, E., Kusumasari, L., & Nurdik. (2018). *Akuntansi Biaya* (2nd ed.). Salemba Empat.
- Siregar, O. S., S. Sos, Selwendri, Maulidina, & Abdillah, M. B. (2020). *Penerapan Bisnis Model Canvas Sentral UMKM* (p. 89). Puspantara.
- Soegoto, E.S. (2009) *Entrepreneurship: menjadi Pebisnis Ulung*. Elex Media Komputindo. Available at: <https://books.google.co.id/books?id=e35KE7Xb8JEC>.
- Sony Warsono, dkk. 2010. *Akuntansi UMKM Ternyata Mudah Dipahami dan Dipraktikkan*. Yogyakarta: Asgard Chapter.
- Stanton, W.J., Etzel, M.J. and Walker, B.J. (1993) *Fundamentals of Marketing*. McGraw-Hill (McGraw-Hill series in marketing). Available at: <https://books.google.co.id/books?id=GLI2kMGxC-cC>.
- Supriyono. 2011. *Akuntansi Biaya, Perencanaan dan Pengendalian Biaya, serta Pengambilan Keputusan*. Yogyakarta :BPFE
- Swastha, Basu. (1999) *Saluran Pemasaran Konsep dan Strategi Analisa Kuantitatif*.

Yogyakarta: BPFE.

Wardhanie, A. P., & Kumalawati, D. (2018). Analisis Business Model Canvas Pada Perpustakaan Institut Bisnis dan Informatika Stikom Surabaya Dalam Meningkatkan Kualitas Perguruan Tinggi. *Berkala Ilmu Perpustakaan Dan Informasi*, 14(2).

Widyawono, Bryan (2017). “Studi Persepsi Konsumen Terhadap Value Proposition Produk Sambal Roar”, dalam Jurnal Manajemen dan Start-up Bisnis PERFORMA Volume 2 No. 2.

Wilopo, Diah Puspa (2017). “Pengembangan Value Proposition Dalam Pembentukan Strategi Pemasaran (Studi Kasus Pada PT. Suryaraya Nusatama Surabaya)”, dalam Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Volume 51, No. 2.

Wulan Ayodya. 2020. *UMKM 4.0*. PT Elex Media Komputindo : Jakarta

PANDUAN BUSINESS MODEL CANVAS UNTUK PEBISNIS PEMULA



Anoki Herdian Dito, S.E., M.M lahir di Sragen tanggal 25 Januari 1988. Menyelesaikan pendidikan jenjang strata 1 dan 2 di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia. Saat ini menjadi dosen tetap pada program studi S1 Manajemen Universitas Nasional Karangturi Semarang sejak 2020. Semenjak lulus dari bangku kuliah S-1 mulai menjalankan serta mengelola usaha dari tahun 2011 sampai dengan sekarang, khususnya di bidang kuliner dan pengadaan barang



Bonaventura Hendrawan Maranata, S.E., M.M lahir di Semarang tanggal 21 November 1995. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Universitas Nasional Karangturi Semarang. Mengawali karir pekerjaan pada bidang Keuangan selama lebih dari 2 tahun setelah itu bekerja dibidang Coffeshop dan terakhir bekerja dibidang otomotif sebagai HRD dan Staff Accounting selama 2 tahun Memiliki pendidikan Magister pada bidang manajemen sumber daya manusia membuat ketertarikan pada bidang Bisnis dan Sumber Daya Manusia supaya lebih baik.



Dian Prasetyo Widyaningtyas, S.E., M.M.. Lulus S1 Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang mengambil konsentrasi manajemen keuangan. Pendidikan S2 Program Magister Manajemen telah diselesaikan di Universitas Diponegoro Semarang. Saat ini merupakan Dosen Tetap di Program Studi S1 Manajemen di Universitas Nasional Karangturi Semarang. Adapun buku yang pernah ditulisnya dalam bidang keuangan dengan judul "Manajemen Keuangan Perusahaan Prinsip Dasar, Teori dan Aplikasi", sedangkan buku kedua bertema bisnis berjudul "Manajemen Bisnis di Era Digital". Adapun penulis kembali menulis buku kembali bertema keuangan yaitu "Pengantar Manajemen Keuangan, Konsep, Strategi dan Dinamika" yang merupakan buku ketiga.



Dwi Hayu Estrini, S.E., M.Ak., Akt lahir di Pati tanggal 11 Februari 1991. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Akuntansi Universitas Nasional Karangturi Semarang. Mengawali karir pekerjaan pada bidang perbankan selama lebih dari 3,5 tahun membuat penulis memiliki pengetahuan bagaimana cara mengelola keuangan yang baik khususnya bagi para UMKM. Menempuh pendidikan Magister Akuntansi di Universitas Diponegoro fokus pada bidang Keuangan dan memiliki ketertarikan pada Bidang pengelolaan Keuangan untuk Bisnis.



Florentina Ajeng Tiya Pratiwi adalah staf pengajar Universitas Nasional Karangturi Semarang. Memperoleh gelar Sarjana Ekonomi di STIE YKPN Yogyakarta pada tahun 2020 dan Magister Manajemen di STIE YKPN Yogyakarta pada tahun 2023. Mengampu matakuliah terkait Manajemen Pemasaran, E-marketing, dan Manajemen Operasi. Buku ini merupakan tulisan pertama penulis mengenai BMC bagi UMKM di Indonesia.



Indra Sukma Subagio, S.E., M.Ak. adalah seorang dosen yang bertugas di Universitas Nasional Karangturi Semarang. Menyelesaikan pendidikan S-1 Sarjana Akuntansi di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pelita Nusantara Semarang dan selanjutnya menyelesaikan pendidikan S-2 Magister Akuntansi di Fakultas Ekonomika dan Bisnis di Universitas Diponegoro Semarang. Tertarik dalam penelitian di bidang keuangan dan sistem informasi



Penulis Juventius Wahyu Utama, S.E., M.M lahir di Semarang tanggal 1 Juni 1988. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Universitas Nasional Karangturi Semarang. Mengawali karir pekerjaan pada bidang perbankan selama lebih dari 2 tahun dan internal audit selama 8 tahun membuat penulis memiliki wawasan dan pandangan bagaimana sebuah bisnis dapat berjalan dengan baik dan memaksimalkan sumber dayanya. Memiliki pendidikan Magister pada bidang manajemen marketing membuat ketertarikan pada bidang Bisnis dan Kewirausahaan menjadi semakin berkembang. Karya yang sudah diterbitkan adalah buku Creative Critical Thinking for Start Up Business dan menemuki metode Den Juven untuk penilaian proyek Kewirausahaan.



Penulis Melisa Anggraini, S.E., M.Si lahir di Semarang tanggal 2 Juni 1985. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Akuntansi Universitas Nasional Karangturi Semarang. Mengawali karir pekerjaan pada bidang asuransi selama lebih dari 15 tahun dan wirausaha di bidang kuliner selama lebih dari 3 tahun membuat penulis memiliki pemahaman bagaimana merintis sebuah usaha dan mempertahankan sebuah bisnis agar dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Memiliki pendidikan Magister pada bidang Akuntansi membuat ketertarikan pada bidang Bisnis dan Kewirausahaan menjadi semakin berkembang.



Tiara Rani Santoso, S.E., M.Si., CA lahir di Sleman tanggal 28 Agustus 1993. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Akuntansi Universitas Nasional Karangturi Semarang. Mengawali karir pekerjaan menjadi Auditor di KAP selama kurang lebih 3 tahun membuat penulis memiliki pengetahuan bagaimana cara membuat perencanaan keuangan yang baik. Menempuh pendidikan Magister Akuntansi di STIE YKPN Yogyakarta fokus pada bidang Pengauditan dan memiliki ketertarikan pada Bidang pengelolaan Keuangan.



Wulandari, S.E., M.M saat ini bekerja sebagai dosen tetap di Program Studi S-1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Nasional Karangturi, Semarang sejak 2018. Penulis aktif dalam kegiatan penelitian di bidang manajemen dan Pengabdian kepada Masyarakat yang dipublikasikan dalam jurnal ilmiah terindeks Sinta. Penulis juga terlibat dalam penulisan buku berjudul Advanced Organization 5.0 Nurturing Agile and Collaborative Team Work in Digital Era. Ia memiliki beberapa sertifikasi kompetensi untuk mendukung pekerjaannya di jenjang manajerial sumber daya manusia dan keuangan antara lain certified consultant behavior, certified personal finance, dan certified risk associates.