

BAB II

KAJIAN LITERATUR

2.1 Definisi *Startup*

Startup merupakan perusahaan rintisan, dengan kata lain perusahaan yang belum lama beroperasi. *Startup* adalah rancangan hasil dari intuisi manusia untuk menciptakan berbagai produk maupun jasa baru ditengah ketidakpastian yang ekstrem (Ries, 2016).

Startup merupakan sebuah organisasi yang dirancang untuk menemukan model bisnis baru yang tepat serta dapat berulang dan berskala untuk menghasilkan keuntungan maksimal (Blank, 2013)

Dari beberapa definisi mengenai *startup* tersebut, dapat disimpulkan bahwa *startup* merupakan sebuah perusahaan rintisan yang dirancang untuk menemukan model bisnis yang tepat untuk dapat bertahan ditengah ketidakpastian yang ekstrem.

2.2 Definisi Bisnis Model

Sebenarnya tidak ada definisi pasti terkait dengan bisnis model, Istilah itu sendiri baru diperkenalkan pertama pada tahun 1950an, dengan mulai munculnya bisnis internet pada tahun 1990an definisi ini kembali ramai diperbincangkan (Horvath, 2018). Sehingga hal tersebut menghadirkan tantangan bagi bisnis itu sendiri untuk dapat membentuk sifat dan unsur-unsur model serta mengontrol apa saja terkait unsur pembentuk model tersebut. Namun hal inilah yang kemudian menyebabkan kurangnya

pemahaman secara terminologi, seperti model bisnis, strategi, konsep bisnis, model pendapatan dan model ekonomi yang digunakan secara bergantian (Abdoun, 2018).

Sementara itu menurut Margretta (2002) dalam Abdoun menjelaskan bahwa model bisnis dapat menjelaskan tentang bagaimana suatu perusahaan bekerja. Sedangkan menurut Alexander (2012) model bisnis bisa diartikan sebagai alasan atau bisa sebagai alat untuk menjelaskan bagaimana sebuah perusahaan atau organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap suatu nilai.

Hal inilah yang diperlukan oleh sebuah *startup* untuk memberikan pemahaman yang menyeluruh mengenai proses bisnis yang akan direncanakan serta menjelaskan bagaimana bisnis berjalan untuk memperoleh keuntungan. *Startup* baru disarankan untuk mengadopsi model bisnis untuk menyusun rencana dan merancang bentuk serta model yang sesuai dengan kondisi *startup*nya. Selain itu model bisnis dapat membantu menganalisis permasalahan sekaligus dapat memecahkan dan mencari tahu bagaimana solusinya, karena sebagian besar *startup* baru banyak mengalami kendala dalam operasionalnya.

Sebuah *startup* memerlukan sebuah model bisnis yang tepat agar dapat memperoleh keunggulan bersaing dan mengantar mereka mencapai tujuan yang sudah ditetapkan (Uzzaman, 2015). Sehingga model bisnis dapat diibaratkan sebagai kendaraan yang dirancang oleh perusahaan demi meraih tujuan yang telah ditetapkan.

Model bisnis yang tepat juga merupakan faktor kunci kesuksesan sebuah *startup*. Ada tiga manfaat keuntungan yang diperoleh ketika memiliki model bisnis yang baik menurut Jaya (2017) yaitu sebagai berikut:

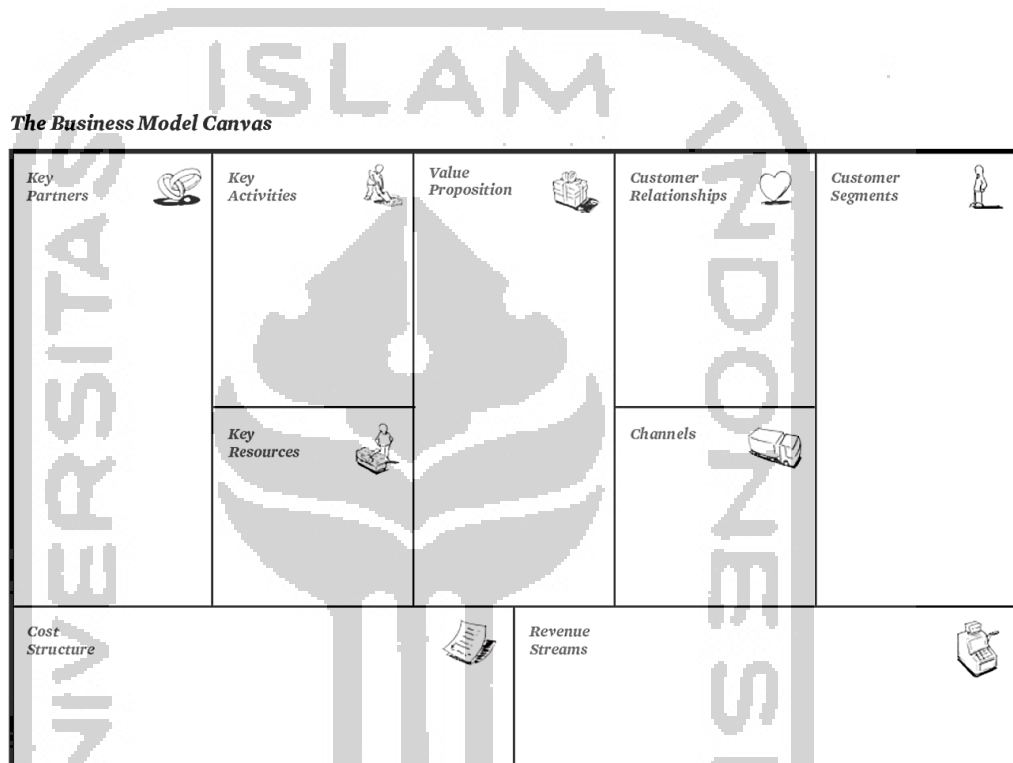
- a. Memberikan pandangan yang menyeluruh terkait bagaimana respon pasar terhadap produk yang dihasilkan kepada perusahaan.
- b. Meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan terhadap kompetitor sekaligus melemahkan daya saing mereka.
- c. Dapat mendorong perusahaan untuk menciptakan produk berkualitas yang mampu menjawab kebutuhan pasar dengan melakukan persekutuan atau kerjasama dengan perusahaan lain.

2.3 Devinisi *Business Model Canvas*

Business Model Canvas membuat sebuah model bisnis menjadi lebih sederhana, relevan, dan tentunya memudahkan penggunaannya untuk memahami, tetapi juga tidak menyederhanakan kesulitan dan kerumitan bagaimana cara bekerja sebuah perusahaan (Osterwalder & Pigneur, 2012).

Sang penemu metode *Business Model Canvas* yakni Alexander Osterwalder yang diadaptasi dari bukunya yang berjudul *Business Model Generation* tidak hanya memberikan gambaran model bisnis sebatas hanya definisi ataupun berupa elemen-elemen model bisnis, tetapi juga beserta visualisasinya. *Canvas* kemudian menjadi bahasa bersama dan menjadi alat yang sangat berguna bagi para pemangku kepentingan ketika berbicara terkait model bisnis (Abdoun, 2018).

Business Model Canvas merupakan pendekatan model kanvas yang berisi “*Nine Building Blocks*” atau sembilan blok kosong yang harus diisi yang memudahkan para pelaku bisnis ketika ingin membangun bisnis mereka serta mengembangkannya. *Nine Building Blocks* terdiri dari:



Gambar 2.1 Business Model Canvas by Alex Osterwalder
 Sumber: <https://www.strategyzer.com/books/business-model-generation>

a. *Customer Segment*

Segmentasi merupakan pembagian pasar ke dalam kelompok-kelompok sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan yang berbeda (Kotler & Armstrong, 2003). Pelanggan merupakan kunci utama perusahaan dalam mendapatkan keuntungan, tanpa pelanggan maka perusahaan tidak dapat bertahan lama (Osterwalder & Pigneur, 2012). Menurut mereka konsumen

dibedakan menjadi dua yakni konsumen kelas menengah keatas dan konsumen kelas menengah kebawah.

b. Value Proposition

Blok ini menjelaskan terkait apa solusi dan keunggulan yang ditawarkan sehingga mendatangkan manfaat bagi pelanggan. Menurut Kotler & Armstrong (2003), Nilai bagi pelanggan ialah perbandingan antara nilai yang dinikmati pelanggan dari sebuah produk terhadap biaya yang dikeluarkan untuk mendapatkan produk tersebut. Sementara menurut Osterwalder & Pigneur (2012), nilai menggambarkan tentang bagaimana nilai bisa membuat pelanggan beralih dari satu produk ke produk lainnya melalui pelayanan yang berbeda.

c. Channels

Channels merupakan sarana untuk menyampaikan nilai kepada pelanggan, bisa berupa website, iklan, maupun aplikasi. Menurut Osterwalder & Pigneur (2012), *Channels* menggambarkan bagaimana cara perusahaan berkomunikasi dengan pelanggannya dalam menyampaikan nilai dan manfaat yang ditawarkan sesuai dengan yang dijanjikan. Saluran komunikasi, distribusi, dan penjualan merupakan penghubung antara penjual dan konsumen (Osterwalder & Pigneur, 2012). Kotler (1999) juga berpendapat bahwa beberapa perusahaan membangun sebuah saluran distribusi dan bergantung antara satu dengan lainnya.

d. *Customer Relationship*

Channels lebih banyak berhubungan dengan calon pelanggan baru maka *customer relationship* terkait menjalin hubungan serta ikatan dengan pelanggan agar menumbuhkan loyalitas di benak konsumen semisal dengan pelayanan *aftersales*. Hubungan dengan pelanggan dibangun sesuai dengan karakteristik segmen yang dipilih karena masing-masing segmen memiliki kebutuhan dan karakteristik tersendiri (Osterwalder & Pigneur, 2012) menurut mereka ada tiga cara dalam membangun hubungan yang baik dengan pelanggan yakni *customer acquisition*, *customer retention*, *upselling*. Hubungan yang baik dengan konsumen identik dengan bagaimana perusahaan memberikan pelayanan yang terbaik. Ada lima dimensi kualitas pelayanan menurut Tjiptono (2008):

- Keandalan (*Reabilitas*), yakni kemampuan perusahaan dalam memberikan layanan secara akurat dan memuaskan sesuai dengan yang dijanjikan.
- Ketanggapan (*Responsivitas*), kemampuan perusahaan atau karyawan untuk pemberian layanan yang cepat dan tanggap kepada pelanggan.
- Jaminan (*Assurance*), mencakup kualitas kompetensi yang dimiliki oleh karyawan seperti dapat dipercaya, sopan, dan lain sebagainya.
- Empati (*Empathy*), kemampuan untuk menjalin hubungan dan komunikasi yang baik serta pemahaman akan kebutuhan konsumen.
- Bukti fisik (*Tangibles*), meliputi fasilitas, perlengkapan, dan sarana komunikasi.

e. *Revenue Streams*

Bagian ini mencakup tentang masalah *financial* pada sebuah perusahaan. Menurut Osterwalder & Pigneur (2012) Arus pendapatan menjelaskan terkait keuangan perusahaan yang berasal dari konsumen. Ada dua tipe terkait *revenue streams* yakni *transaction revenues* yang merupakan transaksi sekali bayar yang diperoleh dari konsumen dan *recurring revenues* yang diperoleh dari transaksi konsumen yang berkelanjutan untuk memberikan nilai serta *customer support* kepada pelanggan setelah pembelian.

f. *Cost Structure*

Struktur biaya adalah semua biaya yang diperlukan untuk menjalankan model bisnis serta aktivitasnya (Osterwalder & Pigneur, 2012). Biaya yang dapat dikatakan baik ketika aktivitas, sumber daya utama, serta kemitraan sudah ditentukan sebelumnya sehingga biaya atau pengeluaran stabil dan dapat dihitung dengan baik. Masih menurut Osterwalder struktur biaya dapat dibedakan menjadi dua yakni *cost driven* yang berfokus pada penekanan biaya yang serendah mungkin serta *value driven* yang terlalu mementingkan biaya tetapi lebih kepada penciptaan nilai.

g. *Key Activities*

Aktivitas kunci berhubungan dengan aktivitas penting yang harus dilaksanakan oleh perusahaan agar bisnisnya dapat berjalan dengan baik (Osterwalder & Pigneur, 2012). Aktivitas tersebut lebih berfokus pada produksi yang berhubungan dengan bagaimana penciptaan dan

perancangan produk serta inovasi yang terus menerus agar dapat selalu menjawab produk apa yang dibutuhkan oleh pasar.

h. Key Partnership

Osterwalder & Pigneur (2012) mengatakan dalam bukunya, perusahaan akan selalu membutuhkan mitra untuk berbagai alasan diantaranya untuk mengoptimalkan bisnis itu sendiri, mengurangi resiko yang kelak akan terjadi atau manajemen resiko dan agar memiliki keunggulan kompetitif dan daya saing dari kompetitor. Selain harus menjalin hubungan baik dengan pelanggan, pemasar juga harus menjalin hubungan kemitraan yang baik pula (Kotler, 1999). Dalam konteks bisnis partner atau mitra biasanya dapat menjalin kerjasama yang saling menguntungkan di antara kedua belah pihak antara lain seperti supplier, vendor, dan agensi dan sejenisnya. Osterwalder membagi mitra menjadi 4 yaitu *strategic alliance between non competitor, cooperation, joint venture to develop new business, dan buyer supplier relationship to assure reliable supplies.*

i. Key Resources

Setiap model bisnis membutuhkan sumber daya, menurut Osterwalder & Pigneur (2012) *key resources* menjadi aset penting bagi setiap bisnis untuk keberlanjutan bisnis itu sendiri. Sumber daya bisa dibedakan menjadi empat bagian yaitu:

- *Physics* seperti gedung, kendaraan, mesin, dan sebagainya.
- *Intellectual* seperti merk dan hak paten.

- *Human* yang merupakan aset paling penting yaitu berupa karyawan atau tenaga kerja maka perusahaan berusaha semaksimal mungkin untuk membuat suasana kerja yang kondusif untuk dapat mempertahankan sumber dayanya tersebut.
- *Financial* dapat yang mencerminkan kinerja perusahaan itu sendiri terkait perputaran uang dan modal yang dibutuhkan.

2.4 Definisi *Lean Canvas*

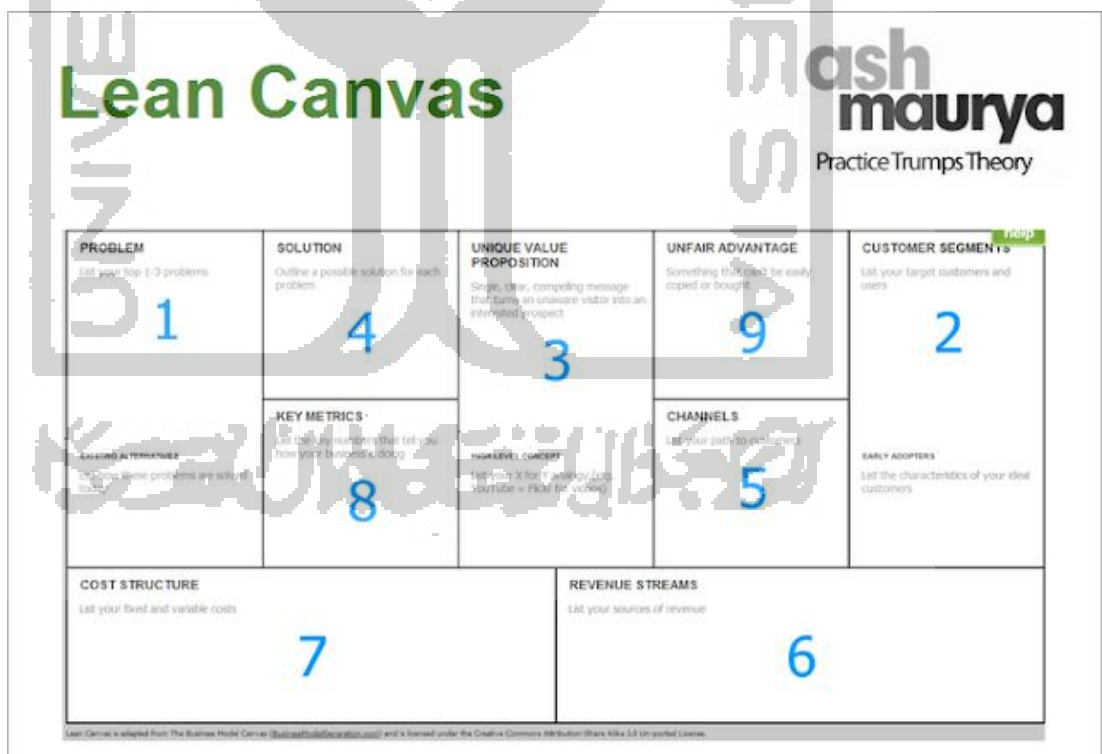
Lean Canvas merupakan salah satu model bisnis hasil adaptasi dan modifikasi dari Business *Business Canvas Model* karya Osterwalder (2012). *Lean Canvas* lahir karena kritik terhadap BMC karya Osterwalder yang dianggap hanya sesuai dengan perusahaan-perusahaan besar saja, sehingga tidak sesuai ketika BMC diterapkan di perusahaan rintisan atau *startup*.

Adalah Maurya (2012) yang terdorong untuk memodifikasi model ini agar dapat diterapkan oleh perusahaan rintisan yang kemudian dikenal dengan nama model bisnis *Lean Canvas*. *Lean Canvas* versi satu halaman dari model bisnis yang cepat, ringkas, dan *portable* (Maurya, 2012). Model bisnis ini berfokus pada apa masalahnya, kemudian bagaimana solusinya, metrik kunci, dan bagaimana menciptakan keunggulan bersaing (Husnayain, 2018).

Maurya (2012) juga menekankan kepada pengusaha agar fokus terhadap aspek kunci dari model bisnis untuk menggambarkan arah tujuan *stratup* yang jelas. *Lean Canvas* berfokus pada faktor *startup* seperti ketidakpastian dan resiko (Maurya, 2012). Sehingga *Canvas* ini memungkinkan bagi para pengusaha atau bahkan pemula sekalipun dapat segera mengimplementasikan

ide bisnis mereka sesuai dengan prinsip dasar *Lean Startup*. *Lean Canvas* menawarkan cara yang lebih terstruktur untuk memahami masalah pelanggan, dan untuk membangun proposisi nilai dan solusi di sekitar mereka. termasuk juga menyoroti risiko utama selama proses pembelajaran.

Struktur dari *Lean Canvas* sendiri mirip dengan struktur model bisnis *Business Model Canvas* karya Alexander Osterwalder yang terkenal yang menggambarkan berbagai strategi perencanaan maupun pemasaran untuk kesuksesan kompetitif, dengan dengan sedikit perubahan dan penyesuaian. Namun Maurya (2012) menjelaskan dalam bukunya bahwa akan lebih banyak ide muncul dari model ini. Elemen-elemen yang terdapat dalam *Lean Canvas* terdiri antara lain :



Gambar 2.2 Lean Canvas Model by Ash Maurya

Sumber : <https://leansteps.wordpress.com/11-2/step-5-business-model/scale/>

a. *Problem*

Alasan disertakannya elemen “*problem*” disini karena banyak bisnis baru gagal membangun bisnis mereka bukan dikarenakan user tetapi lebih kepada membuang-buang waktu, biaya, serta tenaga hanya untuk membangun produk yang salah. Oleh karena itu sangat penting untuk memahami permasalahan terlebih dahulu (Maurya, 2012). Pada block ini fokus mengidentifikasi masalah utama yang layak dipecahkan, dengan kata lain mencari masalah yang pelanggan butuh untuk diselesaikan. Selanjutnya usaha apa saja yang telah orang lain lakukan untuk mengatasi masalah tersebut (Maurya, 2012). Dengan mengetahui masalah yang ada akan memudahkan pengusaha untuk menciptakan produk untuk menjawab permasalahan sesuai dengan yang diinginkan konsumen.

b. *Customer Segment*

Dalam *Lean Canvas Model*, *customer segment* sebenarnya menjadi satu paket dengan *problem*. Maurya (2012) merekomendasikan dengan memulai dua sampai tiga segmen teratas yang dirasa menjanjikan. Ketika mengidentifikasi masalah, maka di segmen mana kira-kira solusi yang akan ditawarkan sesuai. Segmentasi adalah proses-proses mengkotakkan kelompok-kelompok ke dalam konsumen potensial yang memiliki kebutuhan dan karakter yang sama (Kasali, 1998). Selain itu pada umumnya usaha akan tepat sasaran apabila konsumen yang dituju sudah tersegmen terlebih dahulu sebelumnya. Assauri (2018) membagi segmentasi menjadi empat variabel segmen utama yakni diantaranya:

- Segmentasi Geografis, mengklasifikasikan segmentasi berdasar lokasi dan letak geografis seperti kota, negara, dan bahkan iklim.
- Segmentasi Demografis, mengklasifikasikan segmentasi menurut variabel-variabel demografis seperti usia, jenis kelamin, penghasilan, agama, dan lain sebagainya.
- Segmentasi Psikografis, yakni mengelompokan segmen berdasar gaya hidup (*lifestyle*) dan kepribadian (*personality*) sebagai contoh segmen pasar masyarakat konsumtif dan masyarakat hemat.
- Segmentasi perilaku, dibedakan berdasar pengetahuan, sikap, atau respon terhadap suatu produk.

c. *Unique Value Proposition*

Unique Value pada dasarnya menghasilkan keunggulan kompetitif dimana perusahaan kompetitor tidak memilikinya. *Value proposition* adalah bagaimana cara perusahaan dalam menciptakan nilai terbaik bagi konsumen sesuai dengan yang sudah ditetapkan, dengan begitu maka perusahaan akan menciptakan konsumen yang puas, loyal, dan mau

membeli lagi (Kotler, 1999). Maurya (2012) menyatakan “*Unique value proposition: why you are different and worth buying getting attention.*”.

Sependapat dengan Maurya, Blank dalam Maurya (2012) menyatakan bahwa *unique value proposition* merupakan pesan bagi konsumen, yakni pesan yang sangat meyakinkan yang menyatakan alasan bahwa produk yang diciptakan berbeda dan layak dibeli. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Kotler (1999) terkait kepuasan konsumen yakni perasaan senang

ataupun kecewa yang berasal dari perbandingan akan kesan terhadap produk dengan apa yang diharapkan dari produk tersebut. UVP harus diciptakan berbeda dan tentunya lebih baik dari kompetitor, selain dapat meningkatkan keunggulan kompetitif, UVP dapat menciptakan loyalitas di benak konsumen karena tidak ada pesaing lain yang memilikinya. Namun menurut Maurya (2012) UVP tidak langsung bisa ditemukan secara sempurna, diperlukan tahap dan proses perbaikan terus menerus.

d. *Solution*

Block ini berkonsep MVP (*Minimum Viable Product*). Ini adalah jawaban dari *problem* yang telah teridentifikasi sebelumnya. Menurut Maurya (2012) cukup ciptakan solusi sederhana yang dapat mengatasi masalah yang ditemukan, sesuatu yang baru namun teridentifikasi sebagai sesuatu yang penting untuk dapat menyelesaikan masalah. Semua kemungkinan solusi merupakan sebuah hipotesis yang belum teruji. Maurya tidak menyarankan mendefinisikan solusi sepenuhnya, cukup membuat sketsa fitur atau kemampuan terbatas untuk setiap masalah.

e. *Channels*

Menurut pernyataan Maurya (2012) hendaknya *startup* memilih *channels* yang terukur yang dapat dilihat sewaktu-waktu. Meskipun terdapat banyak opsi *Channels* tersedia, namun biasanya beberapa dari *channels* tersebut tidak dapat diterapkan ke dalam *startup* yang sedang dibangun. Secara praktis saluran dibagi menjadi dua yakni saluran langsung seperti telepon atau bertemu *face to face* secara langsung. Yang kedua yakni saluran

secara tidak langsung seperti media *online*, toko *online* yang tersedia secara gratis ataupun yang berbayar seperti SEO, atau *google AddWords*.

f. Revenue Streams

Harga merupakan bagian dari produk, maka penetapan harga dapat menentukan kelangsungan hidup sebuah bisnis, *branding*, serta menentukan pelanggan (Maurya, 2012). *Startup* harus dapat menentukan *viabilitas* dari sebuah produk, artinya apakah sebuah produk dapat menghasilkan pendapatan yang lebih besar dibanding pengeluaran. Dan ketika berbicara mengenai pendapatan maka nantinya akan berbicara mengenai laba atau profit, *profitabilitas* merupakan hubungan antara pendapatan dan biaya yang dihasilkan melalui aset perusahaan baik aset tetap maupun aset yang bergerak lancar dalam aktifitas produksi, Maka penetapan harga harus kembali dievaluasi ketika *viabilitas* gagal. Sehingga harus dipastikan bahwa produk yang ditawarkan benar-benar mengatasi masalah utama yang dialami oleh pelanggan dan diidentifikasi oleh mereka bahwa produk tersebut penting bagi mereka.

g. Cost Structure

Pada dasar struktur biaya merupakan gambaran mengenai usaha dengan biaya-biaya yang dilakukan atau yang akan dilakukan ke depan oleh usaha tersebut. Menurut Maurya (2012) sangat sulit untuk dapat menghitung biaya secara akurat untuk ke depannya, sebaliknya menurut Maurya, fokus untuk menghitung biaya atau operasional yang dibutuhkan untuk saat ini. Mulai dari pembuatan sebuah produk hingga produk tersebut sampai di

tangan konsumen. Seperti yang telah disinggung sebelumnya oleh Osterwalder & Pigneur (2012) bahwa struktur biaya dapat dibagi menjadi dua yakni biaya tetap (*fixed costs*) yaitu biaya yang tidak terpengaruh dengan kuantitas produksi seperti biaya sewa gaji dan sebagainya. Sementara yang kedua yaitu biaya variabel (*variabel costs*) dimana biaya tersebut bervariasi terpengaruh oleh kuantitas produksi barang atau jasa semisal biaya *packing*. Diharapkan dengan mengetahui struktur biaya mulai dari proses produksi hingga sampai ke tangan konsumen, perusahaan dapat mengetahui *profit* yang ingin dicapai.

h. *Key Metrics*

Startup lebih berfokus pada satu *metrics* dan kemudian mengembangkannya. *Key metrics* mencakup berbagai rangkaian produk maupun layanan yang diberikan kepada konsumen. Sehingga hal ini tentunya harus diperhatikan oleh *startup* untuk diidentifikasi dengan benar sebelumnya (Maurya, 2012). Maurya (2012) juga menyatakan bahwa setiap bisnis memiliki angka kunci untuk mengukur seberapa baik *startup* tersebut tampil di pasar, angka-angka atau bisa disebut sebagai alat ukur ini kemudian menjadi kunci untuk mengukur kemajuan dan *life cycle* dari sebuah produk.

i. *Unfair Advantage*

Menurut Maurya (2012) block ini biasanya menjadi bagian yang paling sulit diisi sehingga diletakkan di paling terakhir. *Unfair advantage* berbeda dengan *competitive advantage*, *unfair advantage* adalah keunggulan

kompetitif yang sangat sulit untuk ditiru oleh pesaing di market yang sama. Menurut Jason Cohen dalam Maurya (2012) “*A real unfair advantage is something that cannot be easily copied or bought.*”. Yakni keuntungan yang tidak adil adalah sesuatu yang tidak dapat dengan mudah dibeli atau disalin. Awalnya tidak masalah membiarkan block ini kosong, tetapi kotak ini ada untuk membuat *startup* berpikir bagaimana membuat perbedaan yang bakal sulit ditiru (Maurya, 2012). Hal ini yang membuat *startup* bisa unggul sangat jauh dibanding dengan solusi yang ditawarkan oleh kompetitor mereka.

2.5 Perbandingan *Business Model Canvas* dan *Lean Canvas*

Business Model Canvas dan *Lean Canvas Model* merupakan dua model bisnis yang berbeda, walaupun sebenarnya *Lean Canvas* merupakan adaptasi dari *Business Model Canvas*. Perbedaan terletak pada beberapa block yang dirubah oleh Maurya (2012) sang pencipta *Lean Canvas*. Berikut merupakan perbandingan antara *Business Model Canvas* serta *Lean Canvas* yang disajikan dalam bentuk tabel :

Tabel 2.1 Perbandingan antara *Business Canvas Model* & *Lean Canvas Model*

No	<i>Business Model Canvas</i>	<i>Lean Canvas Model</i>
1	<p><i>Customer Segments</i></p> <p>-Membagi & menentukan pasar ke dalam segment yang potensial</p>	<p><i>Customer Segments</i></p> <p>-Mengidentifikasi & menentukan segment potensial mana produk yang dia hasilkan akan ditawarkan</p>
2	<p><i>Channels</i></p> <p>- Mengidentifikasi sarana untuk menyampaikan nilai kepada pelanggan</p>	<p><i>Channels</i></p> <p>- Media yang digunakan <i>startup</i> dalam menyampaikan solusi yang ditawarkan kepada konsumen</p>

3	<p><i>Revenue Streams</i></p> <p>- Menjelaskan terkait keuangan perusahaan yang berasal dari konsumen</p>	<p><i>Revenue Streams</i></p> <p>-Berisi tentang cara <i>startup</i> dalam mendapatkan profit atau laba</p>
4	<p><i>Cost Structure</i></p> <p>- Semua biaya yang diperlukan untuk menjalankan model bisnis serta aktivitasnya</p>	<p><i>Cost Structure</i></p> <p>-Gambaran biaya yang dikeluarkan mulai dari produk tersebut diproduksi hingga produk tersebut sampai ke tangan konsumen</p>
5	<p><i>Customer Relationship</i></p> <p>- Cara menjalin hubungan serta ikatan dengan pelanggan agar menumbuhkan loyalitas di benak konsumen</p>	<p><i>Problem</i></p> <p>-Bertujuan untuk memahami & mengidentifikasi masalah yang konsumen butuh untuk diselesaikan</p>
6	<p><i>Key Activities</i></p> <p>-Berhubungan dengan aktivitas penting yang harus dilaksanakan oleh perusahaan agar bisnisnya dapat berjalan dengan baik</p>	<p><i>Solution</i></p> <p>-Solusi yang ditawarkan berupa ide yang baru serta dirasa penting untuk dapat mengatasi masalah yang teridentifikasi sebelumnya</p>
7	<p><i>Value Proposition</i></p> <p>- Menjelaskan terkait apa solusi dan keunggulan yang ditawarkan sehingga mendatangkan manfaat bagi pelanggan</p>	<p><i>Unique Value Proposition</i></p> <p>-Berisi tentang hal unik apa yang berbeda yang dimiliki oleh <i>startup</i> dan menjadi keunggulan kompetitif</p>
8	<p><i>Key Resources</i></p> <p>-Berisi apa saja sumber daya penting yang harus dimiliki untuk menunjang kelangsungan bisnis</p>	<p><i>Key Metrics</i></p> <p>-Mencakup semua hal terkait rangkaian produk maupun layanan yang diberikan</p>
9	<p><i>Key Partners</i></p> <p>-Mengidentifikasi siapa partner atau mitra bisnis penting untuk menjalin kerjasama yang saling menguntungkan</p>	<p><i>Unfair Advantage</i></p> <p>-Berisi terkait keunggulan apa yang dimiliki startup namun sangat sulit untuk ditiru oleh kompetitor.</p>

2.6 Manfaat *Lean Canvas*

Lean Canvas merupakan *tool* yang diciptakan sesuai dengan semangat *startup* yang cepat, ringkas, dan efektif. Manfaat *Lean Canvas* menurut Maurya (2012) ialah memudahkan *startup* untuk dapat menemukan *unique value proposition*, dengan mencari *problem* dan *solution* yang kemudian berlanjut menjadi produk yang dapat memenuhi kebutuhan *market* atau konsumen. Karena dengan UVP yang baik akan membuat konsumen mempunyai alasan untuk kemudian mau membeli produk dan bahkan berlanjut dengan timbulnya loyalitas di benak konsumen.

Lean Canvas lebih menekankan kesesuaian produk atau pasar, sehingga meminimalisir pemborosan sumber daya, serta yang paling penting ialah fokus pada bagaimana menciptakan produk yang baik (Maurya, 2012). Sehingga dalam *Lean Canvas* terdapat pengukuran (*scale*) dan indikator yang menunjukkan keberhasilan suatu bisnis yang ditunjukkan dengan adanya tiga block dalam model bisnis ini yaitu *key metrics*, *revenue stream*, dan *cost structure*.

Menariknya dalam *Lean Canvas* terdapat salah satu block dimana elemen yang terdapat di dalam block tersebut menunjukkan keunggulan kompetitif sebuah bisnis dari kompetitor dimana keunggulan tersebut sangat sulit untuk dapat ditiru oleh para pesaingnya. Walaupun pada awalnya Maurya (2012) menyarankan untuk mengosongkan terlebih dahulu block ini, namun ketika elemen tersebut telah terisi, maka akan menjadi senjata yang dapat melesatkan jauh meninggalkan para kompetitor, disinilah letak keuntungan

ketika memakai model bisnis *Lean Canvas*. Menjadikan *tools* ini cocok untuk *startup* yang baru merintis bisnisnya dengan fokus pada bagaimana menciptakan produk yang baik dengan cara yang ringkas dan cepat namun tetap efektif.

2.7 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang terkait dengan penerapan *Lean Canvas* pada *startup* yang bisa menjadi acuan dan referensi antara lain :

1. Penelitian yang pertama yakni penelitian Husnayain (2018) yang berjudul “ Implementasi *Lean Canvas* pada *startup* dalam menghadapi persaingan studi pada *startup* Talangin”. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan model bisnis *Lean Canvas* pada *startup* Talangin dapat membantu untuk menentukan startegi ke depan. Faktor digunakannya *Lean Canvas* ialah karena *strartup* Talangin merupakan perusahaan baru atau rintisan sehingga dengan *Lean Canvas* diharapkan Talangin mampu dengan mudah mengidentifikasi masalah, solusi, serta menentukan arus pendapatan dan struktur biaya. Lebih lanjut menurut Husnayain (2012) *Lean Canvas* membuat Talangin mudah untuk melakukan inovasi serta dapat menemukan keunikan pada produk sehingga dapat menjadi keunggulan bersaing dan dapat terus bersaing dan berkembang. Kemudahan dan kesederhanaan *Lean Canvas* menjadi salah satu faktor lain *startup* Talangin memakai bisnis model tersebut. Karena Talangin yang masih dalam tahap awal perkembangan maka akan menemui kesulitan dan dirasa kurang cocok apabila menggunakan *Business Model*

Canvas karena akan ada beberapa blok yang tidak dapat dilakukan oleh sebuah *startup* tahap awal dan berskala kecil seperti misal *key partner*.

2. Penelitian selanjutnya yakni penelitian dari Horvath (2018) yang berjudul

“Evolution of photovoltaic business models: Overcoming the main barriers of distributed energy deployment”. Penelitian ini mengidentifikasi

berbagai model bisnis termasuk *Business Model Canvas* dan *Lean Canvas*

serta meringkas masing-masing model bisnis terkait proporsi nilai yang

paling penting, penciptaan nilai, serta bagaimana mekanismenya terkait

apa saja hambatan penyebaran energi yang terdistribusi. Penelitian ini

menguraikan tentang bagaimana dan sejauh mana model bisnis yang

berbeda dapat membantu menghilangkan hambatan penyebaran energi

yang telah diidentifikasi, model bisnis yang inovatif dapat secara

signifikan meningkatkan penggunaan energi terbarukan. Horvath (2018)

menyimpulkan bahwa *Lean Canvas* dapat berfungsi sebagai titik awal

untuk studi yang prospektif ke depan dikarenakan *Lean Canvas*

menonjolkan perbedaan yang baik diantara model lain yang dibahas

termasuk *Business Model Canvas* dan dapat membantu mengidentifikasi

serta membuat modal baru. Dengan kata lain *Lean Canvas* berfungsi

sebagai gerbang pembuka dan langkah awal untuk digunakan sebelum

menggunakan model bisnis lain atau menemukan bisnis model baru.

3. Penelitian yang ketiga yaitu penelitian dari Harianto (2018) yang berjudul

“Implementasi Lean Canvas pada Entrepreneurial project startup bisnis”.

Penelitian ini membahas tentang indentifikasi model bisnis dengan

penerapan *Lean Canvas*, kendala dalam penerapannya pada *project* bisnis mahasiswa pada *entrepreneurial project startup business* S2 Universitas Ciputra Surabaya, serta apa manfaat yang diperoleh dari penerapannya. Hasil penelitian ini adalah *Lean Canvas* bisa diimplementasikan untuk *entrepreneurial project startup business*, memudahkan dalam menerapkan konsep *lean stratup* secara praktis, serta sangat bermanfaat untuk dapat melihat model bisnis mahasiswa. Namun memiliki kendala pada saat mengisi blok *unfair advantage* yang menurut Harianto (2018) menjadi kendala yang paling sulit. Sehingga kesimpulannya perusahaan rintisan atau *startup* hendaknya memakai *Lean Canvas* untuk memudahkan mengimplementasikan *project* atau ide mereka

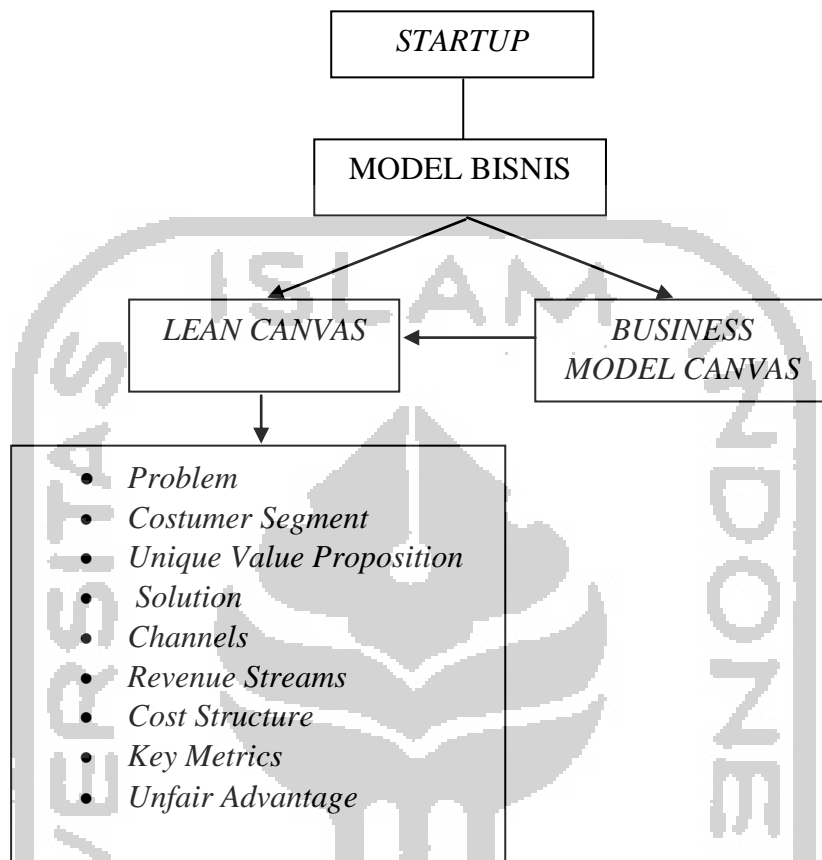
4. Penelitian ke empat yakni penelitian oleh (Abdoun & Ibrahim, 2018) yang berjudul "*Business Model Canvas, the Lean Canvas and the Strategy Sketch: Comparison*". Penelitian ini membahas tentang perbandingan antara *Business Model Canvas*, *Lean Canvas*, dan *Starategy Sketch* dan penjelasan tentang bagaimana dan kapan menggunakan masing-masing model, sebab penggunaan model bisnis yang tepat dapat meningkatkan nilai bagi perusahaan dan tentunya menciptakan keunggulan kompetitif. Pemilik bisnis haruslah berhati-hati ketika ingin menggunakan model bisnis yang tepat untuk meningkatkan nilai bisnisnya, karena masing-masing model bisnis memiliki perbedaan dan karakteristik masing-masing serta diperuntukan untuk sifat dan karekteristik bisnis yang berbeda pula. Dan menurut penulis, model bisnis yang cocok bagi *startup* dan

perusahaan yang berkembang ialah *Lean Canvas* karena dapat dengan cepat memvalidasi ide bisnis mengikuti prinsip-prinsip *startup* yang lebih bersifat ramping.

2.8 Kerangka Pemikiran

Lunaz merupakan sebuah *startup* yang telah melewati tahap inkubasi dan uji coba sebelum benar-benar dilepas ke pasaran, sehingga diperlukan model bisnis yang tepat dan sesuai agar bisa bertahan dan berkembang. Seperti yang telah disinggung diatas bahwa *startup* baru disarankan untuk mengadopsi model bisnis yang tepat untuk dapat menyusun rencana, merancang bentuk serta model yang sesuai dengan kondisi *startup*nya serta untuk dapat menambah keunggulan bersaing dan membantu menganalisis masalah maupun solusinya.

Business Model Canvas merupakan model bisnis yang populer yang banyak digunakan oleh berbagai perusahaan, namun bukan untuk *startup*, kurang tepat apabila diterapkan dan diimplementasikan ke dalam perusahaan rintisan atau *startup*. Sehingga *Lean Canvas* menjadi jawaban sekaligus menjadi solusi paling tepat untuk implementasi model bisnis bagi *startup*. *Lean Canvas* berisi sembilan block hasil dari adaptasi *Business Model Canvas* dengan beberapa perubahan yang disesuaikan bagi *startup* yakni *problem, customer segment, unique value proposition, solution, channels, revenue streams, cost structure, key metrics*, serta *unfair advantage*. Sehingga berdasar uraian serta teori diatas dapat diambil gambaran kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran Penelitian