



MODUL 3

Perancangan Strategi dan Pengembangan Program Usaha

Bahan Bacaan





MODUL 3

Perencanaan Strategi dan Pengembangan Program Usaha

Oleh: Dr. Dwi Purnomo, S.T.P., M.T. (Universitas Padjadjaran)

A. Tujuan Kegiatan Pembelajaran

Mahasiswa mampu merancang kegiatan kewirausahaan bagi warga objek pemberdayaan di Lokasi KKN TKWU. Rancangan program tersebut mengacu pada kekuatan lokal dengan pendekatan inovatif dan strategi pengembangan kewirausahaan dengan model bisnis kompetitif yang dapat diaplikasikan oleh masyarakat dengan cermat, terstruktur, dan terencana dengan baik.

B. Metode Pembelajaran

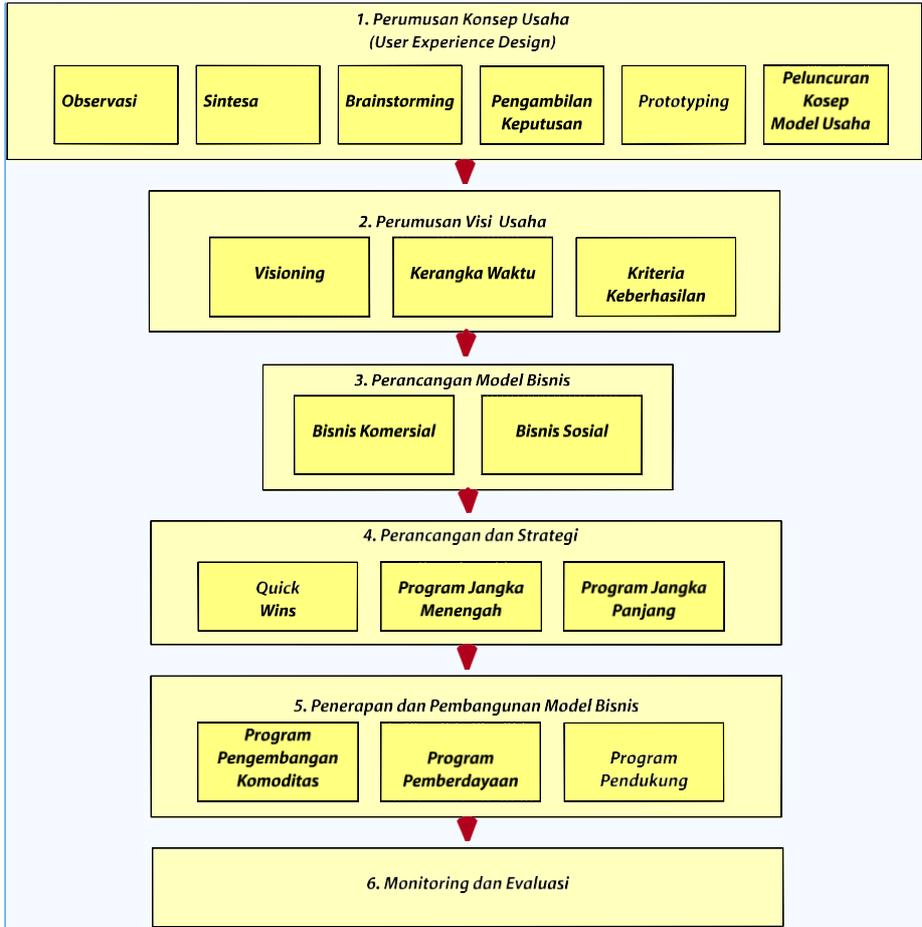
Model pembelajaran dalam modul ini menggunakan pembelajaran berbasis proyek dengan pendekatan pemikiran desain (*design thinking*). Pemikiran desain diperlukan untuk dalam proses berpikir inovatif yang memadukan penggunaan pemikiran analitis (*analytical thinking*) serta menyeimbangkan penggunaan kreativitas dan pemikiran intuitif (*intuitive thinking*) untuk menggali empati masyarakat. Pemikiran ini ditransformasikan dengan tahapan-tahapan yang terstruktur sehingga menciptakan purwarupa kewirausahaan yang dapat diaplikasikan di masyarakat.

Hasil dari perencanaan program dan strategi melalui pendekatan ini diharapkan akan menghasilkan solusi program yang inovatif, berorientasi pada manusia (humanis) yakni masyarakat desa/kota tempat KKN TKWU diselenggarakan, serta bersifat jangka panjang. Implementasinya diharapkan mampu menghasilkan solusi berupa sistem serta model bisnis yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat sekaligus pasar serta mengarah kepada pengembangan masyarakat secara berkelanjutan.

C. Uraian Materi

Pengembangan Strategi dan Program dilakukan melalui enam tahapan, yakni: 1) Perumusan konsep usaha, 2) Perumusan visi usaha, 3) Perancangan model bisnis, 4) Perancangan dan strategi, 5) Penerapan dan strategi, serta 6) Pemantauan dan evaluasi.

Tahapan-tahapan ini dapat dilakukan untuk melakukan proses perencanaan strategi dan program kewirausahaan pada objek desa/kota tempat KKN TKWU dilakukan. Tahapan lengkapnya diuraikan dalam Gambar 2.1. berikut:



Gambar 2.1. Tahapan Perencanaan dan Program Kewirausahaan

1. Merumuskan Konsep Usaha

Perumusan konsep usaha dengan pendekatan pemikiran desain dilakukan melalui enam tahapan. Pemikiran desain merupakan sebuah pendekatan inovatif yang sangat baik dalam pemecahan sebuah permasalahan dan atau dalam menciptakan sebuah produk baru yang dibutuhkan oleh konsumen atau perusahaan.

Solusi optimal diperoleh melalui sebuah proses kreatif dengan mengelaborasi pemikiran sistem di dalamnya yang terdiri atas proses-proses sebagai berikut:



Gambar 2.2. Proses Pemikiran Desain (Purnomo, 2013)

Enam langkah di atas dirancang untuk menghasilkan informasi akurat yang melahirkan ide-ide baru yang dapat disusun menjadi sebuah keputusan yang paling akurat dengan menumbuhkan berbagai aspek, mulai proses pengembangan empati, penetapan permasalahan, penetapan ide, purwarupa, proses uji, dan iterasinya (Purnomo, 2013).

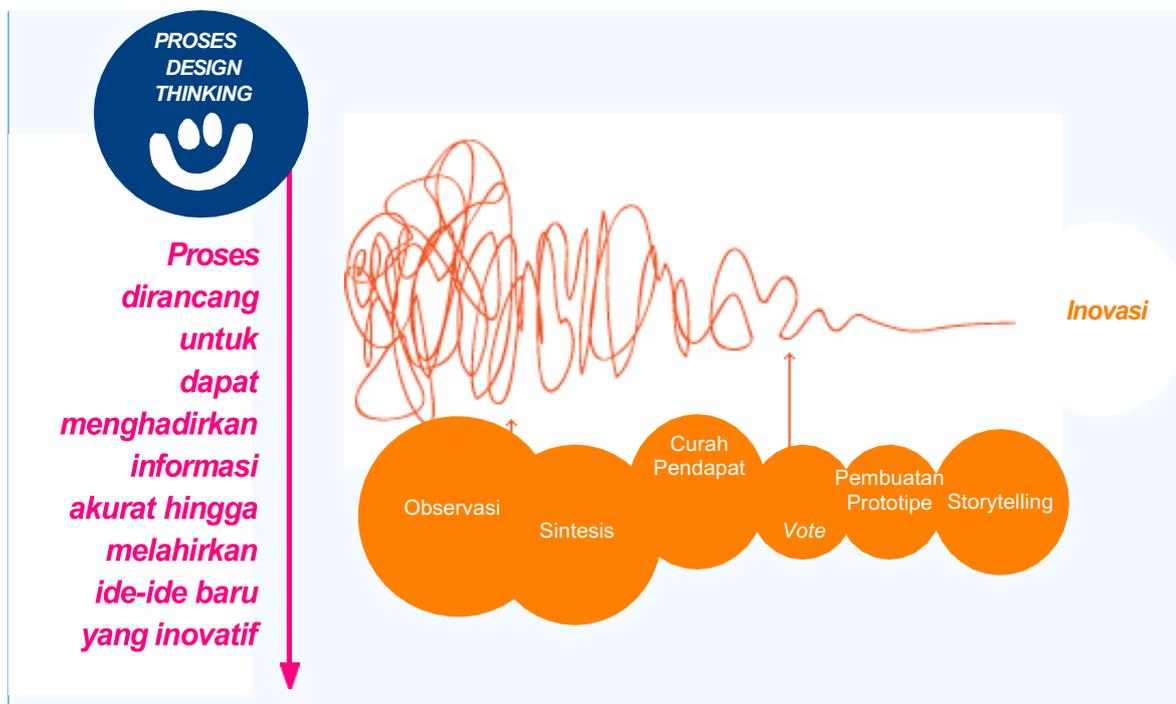
Pemikiran desain akan mengajarkan cara menggunakan kemampuan berpikir analitis dan menggabungkannya dengan kemampuan berpikir dengan intuisinya. Titik berat cara berpikir ini berorientasi pada manusia (*human centered design*), dalam hal ini adalah terkait sudut pandang warga desa/kota tempat KKN TKWU dilakukan. Perancangan HCD ini perlu mengelaborasi empati dan keberlangsungan bisnis.

Proses pembangkitan usaha inovatif perlu melibatkan masyarakat di lokasi KKN TKWU melalui kegiatan tersendiri. Tujuannya ialah untuk mendapatkan usaha inovatif yang secara nyata memang dibutuhkan oleh warga desa/kota lokasi KKN TKWU sebagai upaya membangun kesadaran bahwa kemajuan dapat diperoleh melalui prakarsa program kewirausahaan tersebut.

Bagaimana cara membangun ide? Ide dapat dihasilkan melalui pendekatan pemikiran desain yang terdiri atas enam tahapan. Tahapan pertama adalah observasi, yakni dengan membagi peserta menjadi beberapa kelompok. Kelompok tersebut harus terdiri dari beragam anggota dengan latar belakang berbeda. Tujuannya agar kolaborasi tumbuh antaranggota yang berbeda sudut pandangnya melalui diskusi yang berkualitas.

Dalam proses penetapan ide, terjadinya perbedaan sudut pandang akan menjadi esensi utama. Dalam proses pemikiran desain, kemampuan untuk dapat melihat sebuah permasalahan dari berbagai sudut pandang adalah hal utama sehingga

memungkinkan peserta membangkitkan ide-ide baru. Ide baru tersebut kemudian akan bertransformasi menjadi inovasi melalui tahapan-tahapan sebagai berikut:



Gambar 2.3. Tingkat kesulitan dalam Iterasi proses pemikiran desain

Enam tahapan pemikiran desain seperti diilustrasikan pada Gambar 3 di atas bertujuan agar inovasi kewirausahaan di lokasi KKN TKWU tercipta benar-benar menjawab kebutuhan dan atau permasalahan yang terjadi. Inovasi yang dituju dimaksudkan dapat memantik motif masyarakat untuk bergerak dan tidak selalu beorientasi pada penyediaan infrastruktur.

Mencari motif masyarakat untuk bergerak akan menghindarkan mereka untuk selalu meminta pembangunan infrastruktur dan meminta dana untuk memulainya. Motif atau motivasi masyarakat untuk melakukan inovasi perlu dibangkitkan demi perubahan perilaku tanpa tekanan berikut kewajiban yang diarahkan kepadanya. Kegiatan tahapan pemikiran desain ini perlu diperkenalkan dengan menumbuhkan kesadaran secara penuh sehingga masyarakat dapat melakukannya dengan penuh motivasi dan menyenangkan karena timbul dari tujuan utama hidupnya.

1.1. Observasi

Observasi bertujuan menumbuhkan empati untuk menangkap kebutuhan dan sudut pandang masyarakat setempat. Proses observasi mendalam dimulai dengan mengadakan sosialisasi mengenai acara ini di tingkat kecamatan/kelurahan. Kegiatan lokakarya pemikiran desain ini berlangsung selama dua hari dengan mengundang beberapa peserta dengan latar belakang berbeda dari kalangan



masyarakat target.

Peserta dibagi menjadi beberapa kelompok dan diarahkan untuk melakukan observasi ke lokasi yang berbeda-beda di seluruh penjuru desa. Para peserta melakukan observasi setelah menerima penjelasan teoritis mengenai kegiatan yang akan dilakukan. Kelompok-kelompok tersebut melakukan pengamatan bersama-sama ke beberapa objek di lokasi KKN TKWU seperti sentra kerajinan pangan, industri kuliner, warung, dan kegiatan rumah tangga lainnya.

Observasi diawali dengan orientasi penumbuhan empati pada warga lokal. Ini dilakukan dengan cara mencari sudut pandang pelaku yang membenarkan perilaku dan motivasi yang timbul selama ini. Selain hal tersebut, peserta juga menggali data lewat beberapa tahapan yakni wawancara, observasi, dan sesi- sesi generatif secara bertahap. Data yang diperoleh bervariasi baik berupa data eksplisit maupun tacit ataupun laten.

1.1.1. Prosedur Kerja Observasi

Penggalan data dilakukan lewat inisiasi kolaborasi dengan berbagai pihak untuk melakukan observasi. Peserta akan ditempatkan di lokasi usaha masyarakat selama satu minggu untuk mendapatkan poin-poin permasalahan secara mendalam. Mereka tidak semata-mata memperoleh data melainkan juga informasi mengenai perilaku dan aspek-aspek sosial yang ada.

Proses observasi dilakukan dengan menyusuri wilayah masing-masing secara berkelompok, dipandu oleh pemimpin kelompok yang paham kondisi lokasi yang dipilih. Observasi berlangsung satu hari penuh dengan mengunjungi setiap target objek sosial sesuai dengan kelompok dan wilayahnya. Proses observasi ini cukup melelahkan, namun amat bermanfaat karena menghasilkan banyak temuan di lapangan yang tidak terungkap sebelumnya.

1.1.2. Hasil Observasi

Dalam proses ini setiap peserta dituntut untuk dapat menggali sebanyak-banyaknya informasi baik secara lisan maupun tulisan. Setiap temuan di lapangan didokumentasikan, bukan saja tentang keadaan pengrajin yang dikunjungi melainkan juga apa yang dirasakan selama proses observasi berlangsung., Sebagai contoh, apakah timbul berbagai perasaan seperti menyenangkan, menyedihkan, prihatin, bangga, kecewa, dan sebagainya yang nantinya digambarkan dalam bentuk bagan “perjalanan pelanggan (*customer journey*). Dengan proses ini setiap kejadian akan tercatat dengan baik dan teliti untuk kemudian akan disintesis (Purnomo, 2013).

Gambaran empati masyarakat setempat serta potensi-potensi yang dapat digali di



daerah KKN TKWU ditangkap secara mendalam. Hasilnya dapat seyogyanya mampu menjadi motif utama masyarakat dalam melakukan pergerakan usaha yang akan dirintis. Dengan demikian, usaha yang terpilih semaksimal mungkin tidak berdasarkan asumsi mahasiswa atau dosen, khususnya tentang jenis komoditas usaha yang akan dilakukan, melainkan dipilih berdasarkan sudut pandang dan nilai-nilai yang sesuai dengan masyarakat setempat.

1.2. Sintesis

Dalam tahapan ini seluruh hasil observasi akan dikumpulkan dan diamati, kemudian disintesis dalam rangka perumusan masalah, serta mengidentifikasi penyebab utama perilaku yang terjadi. Hasil observasi biasanya masih bersifat parsial.

Kelompok-kelompok yang berdiri sendiri-sendiri dalam sesi ini akan disintesis keterkaitannya satu sama lain sehingga menghasilkan benang merah permasalahan yang sebenarnya. Dalam tahapan ini permasalahan juga akan dirumuskan lewat identifikasi perilaku yang timbul karena sistem yang telah berjalan. Proses sintesis menerapkan cara berpikir sistem, dimana perilaku akan timbul ketika dua atau lebih subelemen berinteraksi satu sama lainnya. Pusat perhatian akan timbul dan menjadi titik tolak pengamatan selanjutnya yakni mengenai interaksi satu sama lainnya yang mengakibatkan perilaku yang tidak diinginkan timbul (Purnomo, 2013).

Temuan-temuan selama observasi ini menjadi dasar utama untuk melakukan sintesis yang bertujuan untuk menghasilkan inovasi pemberdayaan di lokasi target. Bila semua temuan dipresentasikan, nantinya peserta dapat memetakan beberapa hal meliputi produk, perilaku, potensi, dan permasalahan. Sedangkan dari temuan dapat dikategorikan beberapa dasar untuk inovasi bagi pengembangan produk, inovasi untuk sistem pemberdayaan, dan inovasi untuk membangun komitmen.

Dalam prosedur kerja sintesis, setiap anggota akan mensintesis dan memetakan permasalahan nyata di lapangan melalui berbagai sudut pandang. Dengan cara ini masalah yang terjadi dapat dilihat secara lebih komprehensif.

1.3. Curah Pendapat (*Brainstorming*)

Sesi curah pendapat adalah sesi saat para mahasiswa KKN TKWU dan dosen merangkul para pemangku kepentingan terlibat dalam sebuah pertemuan untuk berdiskusi secara mendalam dan melahirkan ide-ide baru.

Dalam pertemuan tersebut, ide-ide yang timbul harus diapresiasi meskipun tampak tidak rasional. Tahapan ini mengeksplorasi ide-ide terbaik dan inovatif. Setiap anggota dan masyarakat yang menjadi peserta berdiskusi dalam kelompok kecil



mengumpulkan ide-ide orisinal terbaiknya yang kelak dapat diimplementasikan pada masyarakat di lokasi yang menjadi objek kerja mahasiswa KKN.

Setiap orang memiliki kesempatan yang sama untuk menjelaskan mengapa idenya layak untuk diadopsi dengan berbagai pertimbangan. Dalam sesi ini, setiap peserta akan mengutarakan sudut pandangnya masing-masing dan juga menyimak sudut pandang pihak lain dalam upayanya memecahkan permasalahan. Dalam proses inilah muncul berbagai ide baru, dan setiap orang akan saling melengkapi idenya sehingga mulai lahir bibit-bibit inovatif hasil kolaborasi.

Hasil diskusi kolaboratif akan memunculkan beberapa alternatif yang menjadi opsi pengambilan keputusan pada tahap selanjutnya. Pada tahap pengambilan keputusan, ide terbaik akan dirumuskan dengan cara memilih salah satu yang terbaik atau menggabungkan beberapa bagian ide dari beberapa kelompok yang telah menyampaikan ide inovatifnya menjadi sebuah ide terbaik. Ide terbaik ini akan dijadikan sebagai rujukan untuk dibuatkan purwarupanya.

1.4. Pengambilan Keputusan

Pemilihan ide terbaik dilakukan melalui pengambilan keputusan. Kelompok besar diskusi akan melanjutkan kerjanya mengelompokkan ide-ide orisinal yang muncul, diakhiri dengan penetapan ide yang akan dilaksanakan.

1.4.1. Penetapan ide

Ide yang muncul ini adalah ide yang benar-benar inovatif yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat setempat. Pengambilan keputusan dan inovasi yang diciptakan berlangsung melalui proses yang melibatkan semua pemangku kepentingan terutama masyarakat di lokasi target. Dengan demikian, inovasi ini dapat diterapkan tanpa keraguan dan paksaan, atau dipaksakan, karena ide inovasinya lahir dari pelibatan masyarakat setempat.

Ide tersebut akan disatukan dan ditindaklanjuti dengan membangun model purwarupa (*prototype*) atau sistem pengembangan inovatif yang akan diimplementasikan pada masyarakat.

1.4.2. Prosedur kerja

Proses diskusi akan dilanjutkan dalam kelompok besar untuk mengelompokkan ide-ide orisinal yang muncul dan dilanjutkan dengan menetapkan ide yang akan dilaksanakan. Ide yang muncul ini adalah ide yang benar-benar inovatif yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat setempat. Purwarupa dibangun untuk dapat dievaluasi dan diperbaiki bersama. Pengambilan keputusan dan inovasi yang diciptakan melalui proses yang melibatkan semua pemangku kepentingan, terutama pelaku masyarakat akan membuat inovasi ini diterapkan tanpa ada



perasaan tidak sesuai atau dipaksakan, karena ide inovasinya lahir dari pelibatan masyarakat setempat.

1.5. Pembuatan Purwarupa

1.5.1. Pembuatan Purwarupa atau Sistem

Purwarupa ini dibuat dalam tiga dimensi dengan maksud agar dapat divisualisasikan pada anggota tim dan masyarakat. Purwarupa ini juga dilengkapi dengan diagram dan model tiga dimensi yang juga divisualisasikan sedetail mungkin sehingga para peserta paham apa yang dijelaskan.

Purwarupa dibuat dari bahan-bahan sederhana, bisa dari bahan-bahan bekas. Tujuan utama pembuatan purwarupa ini hanya untuk menjelaskan dalam bentuk visualisasi sehingga peserta tertarik untuk bergabung memberikan saran terbaik bagi perbaikan hasilnya. Purwarupa, baik yang berupa tiga dimensi maupun sistem dan modal, kemudian akan diluncurkan sebagai inovasi yang ditawarkan pada daerah atau objek yang semula memiliki permasalahan.

1.5.2. Pengujian Purwarupa atau Sistem

Pada langkah selanjutnya, purwarupa yang telah jadi akan diuji melalui berbagai pertanyaan seputar produksinya. Pertanyaan-pertanyaan masuk adalah yang bersifat membangun untuk menyempurnakan purwarupa tersebut. Diskusi tidak boleh lagi mementahkan ide yang telah disepakati pada tahapan curah pendapat karena telah melalui tahapan pengambilan keputusan sebagai kesepakatan atas pilihan ide yang diambil.

1.6. Peluncuran Model Usaha

1.6.1. Peluncuran Inovasi bagi Usaha Masyarakat

Peluncuran inovasi berupa model bisnis yang bakal dikembangkan selama KKN TKWU berlangsung untuk pengembangan usaha berbasis masyarakat dapat dilakukan di akhir kegiatan. Inovasi ini dilakukan dengan mengolaborasikan jejaring institusi antara pelaku usaha dan masyarakat melalui optimalisasi peningkatan nilai tambah produk khas masyarakat. Hasil kerja ini diharapkan mampu menjadi solusi yang siap diterapkan yang dipresentasikan serta dapat mulai digunakan masyarakat pelaku usaha dan masyarakat.

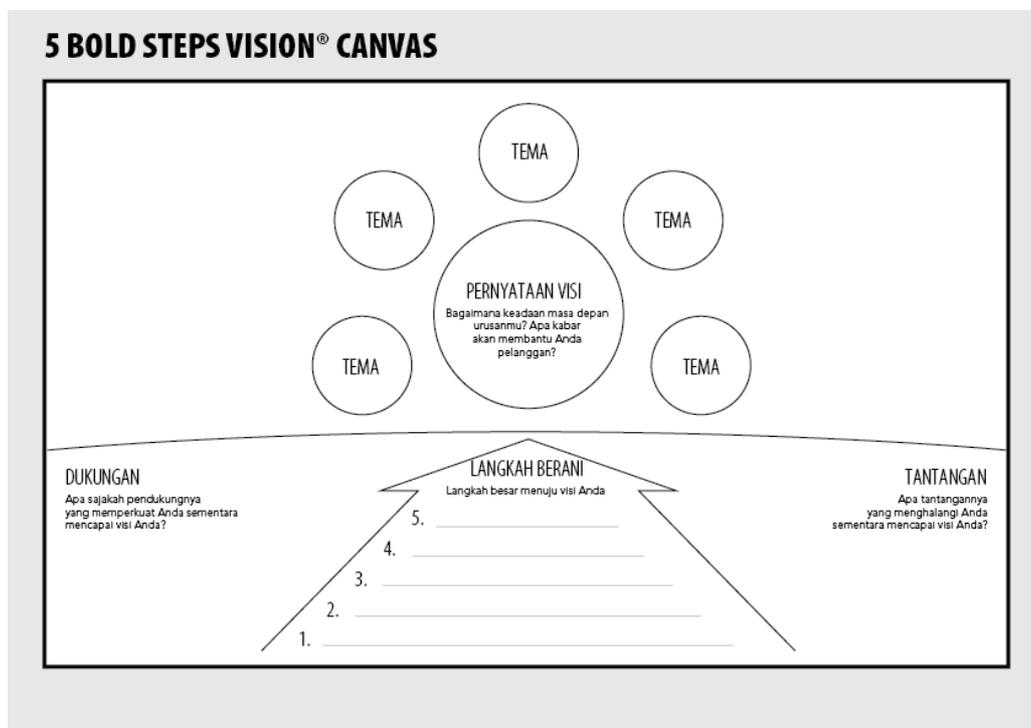
1.6.2. Prosedur kerja

Peluncuran inovasi usaha bagi masyarakat ini adalah bagian dari solusi yang siap diterapkan serta digunakan oleh masyarakat desa. Peluncuran ini juga sebagai bukti konkret model kolaborasi yang dilakukan. Peluncuran purwarupa atau purwarupa ini dipresentasikan pada anggota tim untuk dapat diperbaiki khususnya pada bagian-bagian yang diperlukan.

Tahapan pertama perencanaan strategi dengan pendekatan pemikiran desain ini menghasilkan sebuah gambaran konkret, mulai dari pemetaan potensi dan empati masyarakat hingga visualisasi solusi inovasi yang dibutuhkan. Ini menjadi tahapan yang fundamental bagi sebuah usaha yang perlu dijamin keberlanjutannya. Peluang keberlanjutan ini dapat menjadi lebih besar mengingat dalam prosesnya peserta telah mengidentifikasi motif utama penduduk di lokasi objek KKN TKWU untuk mau bergerak membangun kewirausahaannya.

2. Merumuskan Visi Usaha

Setelah peluncuran, purwarupa yang dihasilkan perlu dirumuskan secara detail dengan visi yang jelas terkait arah pengembangan usaha berbasis lokasi yang menjadi subjek KKN TKWU. Rumusan visi usaha yang memenuhi syarat adalah yang diadaptasi dari *Design a Better Business* (Willey, 2018) yaitu sebagai berikut:



Gambar 2.4. Pernyataan Visi (Van Der Pijl, 2018)



2.1. Pernyataan Visi

Keadaan masa depan usaha yang diciptakan dan pernyataan bagaimana usaha dapat diciptakan untuk mampu membantu pelanggannya.

2.2. Tema Esensial

Tema penting yang menjadi landasan utama yang akan mendukung visi usaha yang diselenggarakan. Tema ini dapat disampaikan dalam satu atau dua kata.

2.3. Bagaimana Memunculkan Visi

Bagaimana visi dan tema akan dimunculkan pada usaha yang diciptakan. Hal ini diikuti dengan menerangkan cara mengkonkretkan visi menjadi program-program nyata yang berkelanjutan dan mampu menginspirasi pihak/masyarakat luar.

2.4. Dukungan

Bentuk-bentuk dukungan yang memungkinkan mahasiswa dan penduduk untuk menghidupkan masa depan yang diinginkan melalui usaha yang akan diciptakan.

2.5. Tantangan

Jenis-jenis tantangan yang dapat menghalangi visi usaha di masa depan dan membutuhkan solusi-solusi inovatif.

2.6. Langkah baik ke depan

Lima langkah yang berani diambil untuk mencapai visi usaha yang diciptakan.

2.7. Nilai-nilai Utama

Merancang nilai-nilai dan budaya penting yang disepakati agar membentuk landasan bagi visi dan langkah pengembangan usaha yang diciptakan berikut cara menyelaraskan nilai-nilai tersebut.

3. Perancangan Model Bisnis

3.1. Model Bisnis

Model bisnis/usaha menggambarkan dasar pemikiran tentang cara sebuah organisasi (baik bisnis maupun organisasi lainnya) menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai dalam konteks ekonomi, sosial, budaya, atau faktor lainnya.

Model bisnis juga merupakan bentuk utuh bisnis yang perlu diraih untuk diwujudkan melalui proses perangkaian beragam variabel pembangunannya. Model bisnis digambarkan dalam sebuah konstruksi yang interaktif. Ia berperan sebagai gambaran harapan atau visi bisnis yang ingin dicapai yang kemudian melahirkan strategi bisnis untuk menghidupkan model yang diinginkan tersebut.



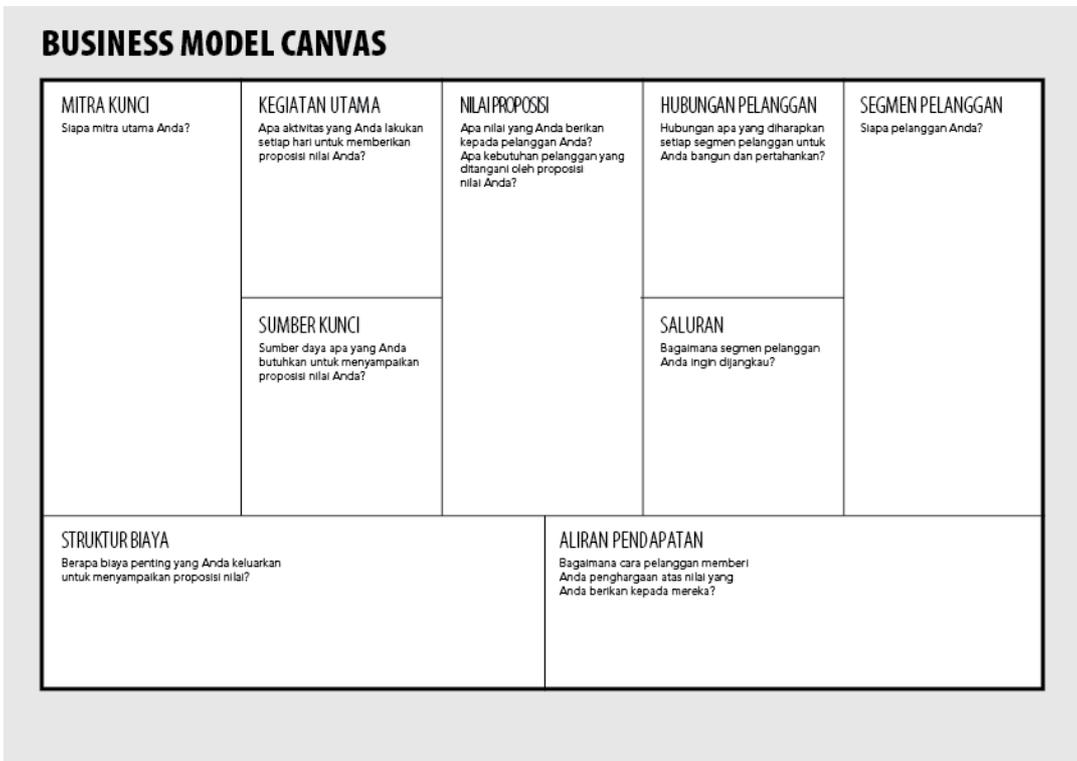
Dalam teori dan praktik, istilah model bisnis digunakan untuk berbagai deskripsi informal dan formal untuk mewakili aspek inti bisnis. Termasuk di dalamnya adalah tujuan, proses bisnis, target pelanggan, penawaran, strategi, infrastruktur, struktur organisasi, sumber, praktik perdagangan, proses operasional, dan kebijakan termasuk budaya.

Model bisnis tidak lain adalah representasi tentang cara organisasi membuat (atau berniat menghasilkan) uang. Ini dapat digambarkan dengan baik melalui 9 blok bangunan yang digambarkan dalam grafik di bawah ini, yang disebut "kanvas model bisnis".

Terdapat dua model bisnis yang dapat dipilih yakni model bisnis konvensional atau model bisnis sosial. Kedua model bisnis ini menekankan dua aspek yakni komersial dan sosial yang ingin dicapai.

3.2. Kanvas Model Bisnis

Kanvas model bisnis diprakarsai oleh Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur yang mengembangkan model berupa 9 blok penting untuk dibangun interaksinya. Sembilan blok penting tersebut digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.5. Kanvas model bisnis (Osterwalder *et al.*, 2015)

3.2.1. Segmen pelanggan

Berisi daftar tiga segmen teratas yang menjadi segmentasi utama. Segmen pasar



yang dicari tersebut harus berpotensi memberikan pendapatan terbaik. Segmentasi ini dapat dibuat secara spesifik dengan memperhatikan data demografi, gender, usia, tingkat pendidikan, tingkat ekonomi, dan lain-lain.

3.2.2. Proposisi nilai

Proposisi nilai memaparkan nilai-nilai lebih pada produk yang akan diluncurkan, serta nilai-nilai lebih yang dapat menarik minat konsumen, sesuai dengan segmentasi pasar yang telah ditetapkan.

3.2.3. Aliran pendapatan

Berisi daftar tiga jenis aliran pendapatan teratas yang dapat diperoleh, seperti hasil penjualan produk, pelatihan, sewa atau hal-hal lainnya yang dapat dijadikan pendapatan tambahan.

3.2.4. Saluran

Bagian ini menjelaskan cara-cara yang dilakukan pelaku usaha dalam berkomunikasi dengan pelanggannya. Saluran ini menjelaskan bukan hanya cara memilih saluran melainkan juga cara kita menyampaikan proposisi nilai.

3.2.5. Hubungan pelanggan

Blok ini memaparkan upaya penyampaian nilai yang ditetapkan di proposisi nilai (*value proposition*) dalam usaha ini kepada segmentasi konsumennya. Termasuk pula di dalamnya cara merawat hubungan dengan konsumen agar loyalitasnya meningkat. Dalam variabel ini juga diidentifikasi cara mempertahankan hubungan dan meningkatkan kualitas hubungan tersebut.

3.2.6. Kegiatan utama

Kegiatan utama berisi apa saja yang dilakukan untuk menjalankan model bisnis ini. Kegiatan kunci blok ini terdiri atas kegiatan-kegiatan yang membantu membangkitkan nilai usaha, produksi produk, atau hal-hal lain yang diperlukan yang sesuai dengan daftar yang telah ditetapkan pada blok-blok model bisnis yang dibuat.

3.2.7. Sumber daya kunci

Sumber daya kunci terdiri atas 5M (Man, Machines, Materials, Methods, Money) atau sumber daya manusia, pengetahuan, sarana dan atau uang yang dibutuhkan untuk menjalankan bisnis. Sumber daya kunci biasanya didapatkan dari mitra kunci sehingga dapat saling bertukar sumber daya dan meraih efisiensi serta efektivitas dalam menjalankan proses bisnis.

3.2.8. Mitra kunci

Mitra kunci berisi daftar mitra yang sangat penting kedudukannya. Mitra kunci



biasanya merupakan mitra utama yang tanpanya bisnis tidak dapat berjalan. Perlu diperhatikan bahwasanya mitra kunci harus mendatangkan manfaat bagi proses bisnis. Manfaat ini tidak dapat ditukar dengan uang atau barang lainnya.

3.2.9. Struktur biaya

Dalam struktur biaya, daftar biaya teratas diidentifikasi berikut aktivitas dan sumber daya yang diperlukan. Struktur biaya dapat ditekan dengan menemukan mitra kunci yang tepat untuk mendapatkan sumber daya yang dibutuhkan yang berdampak terhadap pengurangan kebutuhan sumber dana atau efisiensi biaya.

Kanvas model bisnis perlu dirancang sedemikian rupa sehingga tidak sekadar diisi melainkan juga dipikirkan secara mendalam dan harus dikaitkan dengan blok-blok lainnya. Blok-blok dalam kanvas model bisnis ini harus memiliki keterkaitan sehingga terdapat hubungan timbal balik satu sama lain.

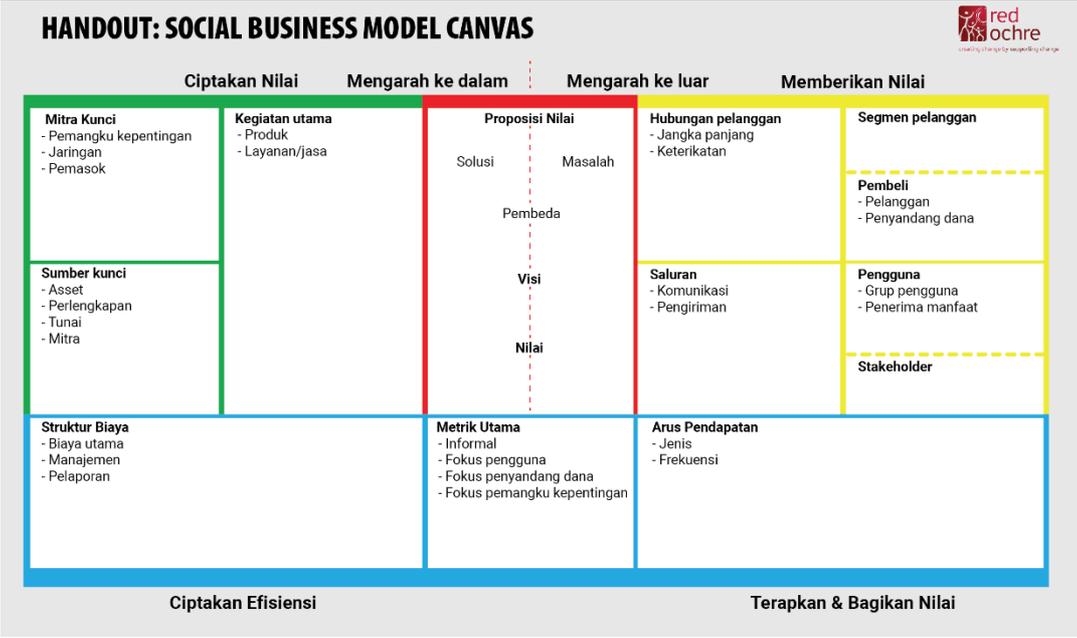
Hubungan timbal balik inilah yang menyebabkan sistem bisnis tersebut dapat dijalankan. Dengan kata lain, kanvas yang baik dan konklusif akan membantu meletakkan dasar-dasar untuk mengembangkan bisnis dan mengubahnya secara bertahap (iteratif) seiring dengan pengalaman yang dibangun.

Penggunaan kanvas model bisnis ini memungkinkan penggunanya meringkaskan hipotesis yang kemudian dapat diuji oleh pelanggan hingga mendapatkan titik validasi, yakni saat tingkat usaha yang dibangun memiliki kemampuan minimal untuk terus membangun produk yang layak (*minimum viable product*).

3.3. Kanvas Model Bisnis Sosial

Salah satu bentuk usaha yang dikembangkan dalam program KKN TKWU adalah adalah bisnis sosial. Bisnis sosial adalah usaha yang mengutamakan visi sosial tertentu yang akan disesuaikan dengan tujuan bisnis yang dijalankan. Meskipun demikian, bisnis sosial tetap perlu mendatangkan keuntungan ekonomi yang optimal untuk menjalankan visi dan bisnisnya secara berkelanjutan.

Bisnis sosial dikembangkan dengan menggunakan kanvas model bisnis yang dikembangkan menjadi Kanvas Bisnis Sosial atau KMBS. KMBS dikembangkan dengan berbasis Kanvas Bisnis Model (KBM) yang dikembangkan oleh Osterwalder. Salah satu KMBS yang sering digunakan adalah yang dikembangkan oleh Red Ochre.



Gambar 2.6. Pengembangan Kanvas Model Bisnis Sosial (Ochre, 2014)

KMBS dimanfaatkan oleh organisasi yang memiliki visi sosial untuk mengembangkan model bisnis sosialnya yang berkelanjutan. Organisasi ini menggunakan bisnis yang membantunya dalam menjalankan roda ekonomi dan menjamin keberlanjutannya. Perbedaan antara KMBS dan KMB adalah apabila bisnis yang akan dikembangkan memiliki visi sosial atas bisnis yang dijalankan. Bisnis tersebut juga dilengkapi dengan variabel lain seperti pernyataan visi, pembeli produk, pengguna, penerima manfaat, pemangku kepentingan, serta ukuran-ukuran keberhasilan yang akan dicapai.

Untuk melengkapi hal tersebut, berikut komponen-komponen KMBS yang akan digunakan dalam program KKN TKWU:

KMBS dibagi menjadi tiga bagian utama yakni: 1) bagian internal: bertujuan untuk membangun nilai; 2) bagian eksternal: bertujuan untuk menyampaikan nilai; dan 3) bagian tengah: yakni bagian nilai dan pengukuran keberhasilan.

3.3.1. Bagian internal terdiri atas:

- a. Mitra kunci

Mitra kunci dapat dibagi menjadi tiga bagian utama yakni pemangku kepentingan (*stakeholder*), jejaring (*networks*), dan pemasok (*suppliers*). Mitra kunci KMBS adalah mitra-mitra utama yang membantu menciptakan nilai dengan memberikan sumbangsih yang signifikan dalam membantu aktivitas produksi atau jasa, atau memberikan bantuan dalam memfasilitasi sumber daya yang diperlukan dalam upaya menciptakan nilai yang ingin dibangun. Sumber daya kunci



Tidak jauh berbeda dengan KMB, sumber daya kunci dalam KMBS juga berperan memetakan jenis-jenis sumber daya yang diperlukan untuk membangun model bisnis sosial yang diinginkan. Sumber daya kunci terdiri atas beragam pengelompokan seperti: 1) aset, 2) peralatan, 3) uang, dan 4) mitra. Sumber daya kunci dapat diperoleh melalui pengembangan jejaring dengan mitra kunci. Apabila organisasi tidak memperolehnya dari mitra kunci, maka ia akan masuk menjadi struktur biaya.

b. Aktivitas Kunci

Terdiri atas dua jenis yaitu: 1) produk, dan 2) jasa

3.3.2. Bagian eksternal terdiri atas:

a. Hubungan pelanggan

- 1) Pola dan cara baru dalam membina hubungan yang diupayakan untuk meningkatkan mutu relasi;
- 2) Pola dan cara lama dalam mempertahankan hubungan yang telah dibangun atau dapat dipertahankan.

b. Segmentasi Pelanggan

Yakni memilih segmentasi pelanggan yang tepat yang dapat dan mau membeli produk atau jasa yang terdiri atas:

1) Pembeli

- Konsumen adalah masyarakat dari kalangan yang dibidik sebagai segmentasi yang dapat menerima proposisi nilai atau keunggulan produk yang dijual;
- Pemberi dana adalah pihak-pihak yang bersedia membantu bisnis yang didirikan dan menyampaikan nilai-nilai yang dibangun kepada konsumennya.

c. Saluran

- 1) Komunikasi: nilai yang disampaikan melalui saluran tertentu yang menekankan cara komunikasi yang baik. Cara komunikasi harus disepadankan dengan cara atau karakteristik penggunaannya.
- 2) Cara penyampaian: saluran perlu dilengkapi dengan cara menyampaikan produk atau jasa pada pengguna atau pemangku kepentingan yang dituju.

d. Pengguna

- 1) Kelompok pengguna: adalah kelompok yang memahami visi sosial usaha sehingga bersedia mendukung untuk menyampaikan proposisi nilai pada segmentasi masyarakatnya. Kelompok pengguna ini akan membantu propaganda penyampaian pesan visi sosial melalui produk dan jasa dari usaha.



- 2) Penerima manfaat: kelompok di hilir yang merasakan manfaat dari produk, contohnya kelompok ibu rumah tangga penjual produk jadi yang mendapatkan keuntungan dari hasil penjualannya pada kelompok konsumen akhir. Kelompok ini juga adalah bagian yang tidak terpisahkan untuk menjadi penerima manfaat dari rantai bisnis sosial yang dikembangkan.

e. Pemangku kepentingan

Pemangku kepentingan dapat terdiri atas unsur-unsur akademisi, bisnis, komunitas, pemerintah, masyarakat, dan media. Pemangku kepentingan berperan sebagai penerima manfaat bukan dari produk yang dijual, melainkan hal lainnya seperti pengetahuan, data, informasi, jejaring, dan berbagai hal lainnya yang dapat dimanfaatkan.

f. Aliran pemasukan

- 1) Tipe pemasukan dapat diisi beragam potensi pemasukan yang dapat dimaksimalkan, seperti penjualan, pelatihan, dana hibah, atau hal-hal lain yang dapat diperoleh sebagai pemasukan yang mendukung proses bisnis yang baik.
- 2) Frekuensi, berisi penjelasan tentang seberapa banyak dan sering pemasukan dapat diperoleh dari setiap tipe pemasukan yang potensial untuk diraih.

3.4. Proposisi Nilai

3.4.1. Proposisi Nilai

Proposisi nilai dalam KMBS dibuat secara lebih detail dengan menambahkan pernyataan solusi dan masalah yang terdapat di lokasi dan usaha yang diselenggarakan. Termasuk menjelaskan diferensiasi bisnis yang dilakukan dibandingkan produk, bisnis, atau lokasi. Proposisi juga menyatakan visi bisnis dan nilai-nilai yang ingin disampaikan.

3.4.2. Ukuran Keberhasilan

Ukuran keberhasilan perlu didefinisikan berdasarkan atas beberapa hal seperti:

- a. Ukuran informal: berupa ukuran-ukuran non-ekonomi, seperti hal-hal kemajuan penguasaan pola komunikasi objek KKN TKWU, keterampilan pemasaran, perubahan karakter, dan peningkatan semangat.
- b. Fokus pengguna: ukuran yang melibatkan pengguna usaha, yakni keberhasilan ditetapkan mirip dengan ukuran-ukuran komersial dan faktor-faktor mutu yang biasa digunakan para pengguna, contohnya ketepatan waktu, mutu produk atau jasa, rasa yang enak, harga yang terjangkau, dan mutu bahan baku.
- c. Fokus pemberi dana: jika bisnis sosial dibiayai oleh sebuah badan atau perseorangan, maka pemberi dana akan menetapkan syarat-syarat khusus yang



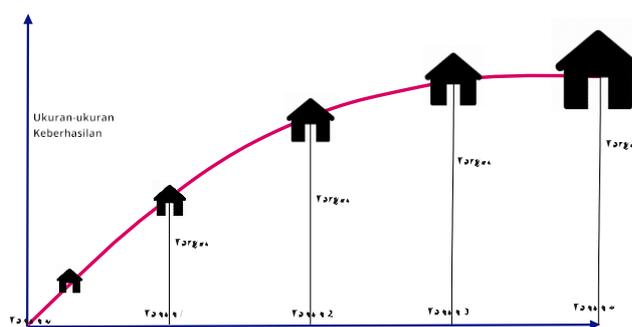
bisa jadi berbeda dengan pemberi dana yang berkonsep bisnis komersial. Biasanya pemberi dana dalam konsep bisnis sosial mensyaratkan keberlanjutan, persentase laba atas investasi sosial (*social return of investment*), atau hal-hal lain yang diajukan secara langsung sebagai prasyarat ketika bersedia menjadi pemberi dana.

- d. Fokus pemangku kepentingan: merupakan ukuran-ukuran keberhasilan yang menyangkut para pemangku kepentingan yang dilibatkan, misalnya pemerintah. Dalam hal ini pemerintah memiliki ukuran- ukuran keberhasilan pembangunan seperti Indeks Pembangunan Manusia (IPM) dan *Growth Domestic Bruto* (GDP). Ukuran-ukuran ini dapat menjadi acuan jika ingin mendapatkan perhatian dari pihak pemangku kepentingan, mengingat bisnis sosial yang dijalankan akan membantu pencapaian ukuran- ukuran tersebut. Begitu juga dengan pihak-pihak lain dengan ukuran-ukuran yang berbeda-beda satu sama lain. Semakin banyak bisnis yang dibangun dapat memenuhi ukuran-ukuran pemangku kepentingan lain, maka semakin besar pula kemungkinan untuk dapat berkolaborasi.

Uraian di atas menunjukkan bahwasanya gagasan Kanvas Model Bisnis amat membantu dalam pengembangan bisnis sosial serta bisnis nirlaba.

3.5. Perancangan Strategi dan Implementasi Program

Penerapan dan pembangunan model bisnis dilakukan melalui perencanaan jangka panjang. Model Bisnis seperti yang diungkapkan di atas merupakan kondisi ideal yang diinginkan. Perwujudannya dilakukan dengan membangun proses pengembangannya. Ilustrasi berikut adalah tahapan dalam mengembangkan usaha, yang menunjukkan bahwa usaha tidak serta merta besar begitu saja, namun secara bertahap dibangun dengan baik sehingga menunjukkan model bisnis yang sempurna.



Gambar 2.7. Gambar Visualisasi Capaian Visi

Pengembangan model bisnis dilakukan dengan memantapkan kembali definisi usaha yang akan dilakukan. Hal ini termasuk menjelaskan kembali permasalahan sosial, visi sosial, lokasi, hingga detail program yang ingin dikembangkan. Termasuk pula penjelasan mengenai produk atau jasa yang ingin dikembangkan, program pemberdayaan, berikut program pendukung yang dapat dilakukan untuk



mencapai keberhasilannya.

Tabel 2.1. Formulir Perencanaan Program Bisnis

Definisi Program			Keterangan	
Permasalahan Sosial				
Visi Sosial				
Lokasi				
Program Pengembangan Komoditas				
	Komoditas/Jasa yang akan diusahakan			
	a		
	b		
	c		
	d		
Program Pengembangan Produk				
	a		
	b		
	c		
	d		
Program Pemberdayaan				
	a	Masyarakat		
	b	Pemuda		
	c	lainnya		
	d	lainnya		
Program Pendukung				
	a		
	b		
	c		
	d		
Lainnya				
	a		
	b		
	c		
	d		

3.5.1. Kemenangan Cepat (Quick Wins)

Dalam KKN TKWU, para mahasiswa diarahkan untuk melakukan perencanaan program jangka pendek yang dapat dituangkan dalam bentuk bagan sebagai berikut:

Tabel 2.2. Perencanaan Quick Wins dalam Implementasi Program

Quick Win	Pencapaian Tujuan		Pembiayaan		Kredibilitas			Kapabilitas	
	Tujuan	Ukuran Kesuksesan Pencapaian	Nilai Tambah Bagi Program	Pemenuhan Dana/Modal	Pada Perguruan Tinggi	Pada Tim	Pada Pemangku Kepentingan Lain	Yang dapat dilaksanakan kurang dari 30 hari	Keterampilan yang dibutuhkan
Ide #1	Tujuan #1								
Ide #2	Tujuan #2								
Ide #3	Tujuan #3								
Ide #4	Tujuan #4								
Ide #5	Tujuan #5								
Ide #6	Tujuan #6								



Kemenangan cepat dimaksudkan untuk memberikan arahan yang jelas terkait dengan bisnis yang akan diselenggarakan. Bagan di atas akan dengan mudah menjadi acuan keberhasilan pelaksanaan KKN TKWU yang dilakukan dengan objek tertentu dengan menghasilkan keluaran yang jelas.

Kemenangan cepat merupakan perangkat yang menyatakan berbagai ide yang dapat dieksekusi dalam waktu cepat, yakni waktu pelaksanaan dalam kurun KKN TKWU diselenggarakan. Hal-hal yang perlu menjadi bagian dari perencanaan kemenangan cepat adalah:

1. Ide

Dalam bagan ini ide program yang akan diselenggarakan dalam kurun waktu KKN TKWU hendaknya dituliskan. Jumlah program dapat disesuaikan dengan urgensi kondisi di lapangan. Program yang disusun sebaiknya yang mampu menghasilkan keluaran (output) dengan cepat. Ini dimaksudkan untuk memberikan daya tarik bagi masyarakat agar bersedia melanjutkannya. Contoh program antara lain: 1) membuat purwarupa produk, 2) kanvas model bisnis yang unggul dan sesuai, dan 3) program kerja berikut detail lini masa.

2. Tujuan

Tujuan setiap program ialah merumuskan berbagai maksud dan alasan program yang diselenggarakan. Tujuan diungkapkan secara detail untuk mewujudkan konsep ide yang berupa visualisasi konsep atau rumusan program dasar yang menjadi fundamental keberlanjutan program.

3. Ukuran kesuksesan pencapaian

Ukuran kesuksesan pencapaian dirumuskan lewat kriteria-kriteria yang dapat dicapai sebagai ukuran keberhasilan. Ide yang dicetuskan di awal dapat dikategorikan berhasil jika memenuhi unsur-unsur tersebut. Sebagai contoh, terciptanya purwarupa produk, terciptanya kanvas bisnis model yang disepakati, tersepakatinnya program-program aktivasi kewirausahaan, atau terciptanya basis data mitra yang akan menjadi rujukan kerja sama.

4. Nilai tambah bagi program

Nilai tambah bagi program adalah cara program dapat mendapatkan dukungan dari berbagai pihak untuk mendapatkan akses permodalan atau sumber daya yang dibutuhkan. Kolom ini diisi dengan identifikasi dapat-tidaknya program dibangun atau dibantu dengan kemitraan dan memberikan keuntungan baik moril maupun materiil bagi mitra yang bekerja sama.

5. Pemenuhan dana/modal

Besarnya dana yang diperlukan atau ragam sumber daya yang dibutuhkan berikut



solusi untuk memperolehnya.

6. Kredibilitas

Untuk meningkatkan kredibilitas usaha di mata pihak-pihak yang membantu, maka ide/program yang diusulkan dan dampaknya terhadap kredibilitas yang baik bagi perguruan tinggi perlu dijelaskan secara rinci. termasuk soal tim dan para pemangku kepentingan yang terlibat. Hal ini penting agar program memastikan mitra-mitra yang terlibat memperoleh kredibilitas yang baik melalui dukungan mereka dalam program.

7. Kapabilitas

Karena program “kemenangan cepat” adalah program yang diselenggarakan dalam waktu singkat, maka kolom ini hendaknya diisi dengan informasi terkait berbagai kegiatan dilakukan dalam kurun waktu KKN serta keterampilan apa saja yang diperlukan untuk memenuhinya. Kolom kapabilitas ini akan membantu program dalam mempertimbangkan jenis-jenis keterampilan yang diperlukan selama program “kemenangan cepat” ini diselenggarakan.

Kemenangan cepat akan membantu kegiatan KKN TKWU menghasilkan keluaran yang terukur selama pelaksanaannya. Selain itu ukuran-ukuran dan cara pelaksanaannya dapat dilakukan secara sistematis dengan energi yang terukur.

3.5.2. Perencanaan Jangka Menengah

Kanvas Model Bisnis atau Kanvas Model Bisnis Sosial yang telah disepakati dalam KKN TKWU menjadi gambaran visi yang ingin dicapai. Dalam kenyataannya, membangun kanvas bisnis perlu dilakukan secara bertahap. Untuk mewujudkan blok-blok pada KMB atau KMBS, perencanaan jangka panjang atau pendek perlu disusun. Perencanaan jangka menengah memuat rencana kerja mengenai cara mencapai pernyataan dalam blok-blok yang telah disepakati. Untuk mempermudah, tabel berikut ini dapat digunakan dalam penyusunan perencanaan jangka menengah untuk mewujudkan usaha yang diharapkan sesuai model bisnisnya.

Tabel 2.3. Perencanaan Jangka Menengah Menurut Kanvas Model Bisnisnya.

Inisiasi Blok Binis Model	Nama Program/ Kegiatan Aktivasi	Bulan Jadwal/Agenda												Target Pencapaian
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Mitra Kunci														
	Akademisi													
	Bisnis													
	Komunitas													
	Pemerintah													
	Media													
Inisiasi Sumber Daya														
	Aset													
	Peralatan													
	Dana													



Mitra lain																			
Struktur Pendanaan																			
Dana Utama																			
Managemen																			
Pelaporan																			
Aktifitas Kunci																			
Produk																			
Pelayanan																			
Preposisi Nilai																			
Identifikasi Masalah																			
Solusi																			
Visi																			
Misi																			
Perumusan Ukuran Keberhasilan																			
Ukuran Informal																			
Ukuran Pengguna																			
Ukuran Pemberi Dana																			
Ukuran Pemangku Kepentingan																			
Hubungan Pelanggan																			
Pelayanan yang Ditawarkan																			
Pelayanan Baru																			
Channel																			
Pola Komunikasi																			
Penyampaian																			
Segmentasi Konsumen																			
Perumusan Segmentasi																			
Pembeli																			
Grup Pembeli																			
Penerima Manfaat																			
Penghasilan																			
Jenis Pendapatan																			
Frekuensi																			

3.5.3. Perencanaan Jangka Panjang

Perencanaan jangka panjang dilakukan melalui penerapan program-program dalam rentang waktu yang lebih lama hingga visi diwujudkan. Tabel di bawah ini dapat digunakan sebagai acuan dalam penyusunan perencanaan jangka panjang.

Tabel 2.4. Perencanaan Jangka Panjang Usaha Berdasarkan Kanvas Model Bisnisnya.

Visi					
Tahun Pencapaian					
Misi					
Target	I	II	III	IV	V
Finansial					
Sumber Daya					
Dampak Sosial					



Sales & Market Size						
Lainnya						

Pengisian tabel di atas amat bermanfaat untuk mengukur secara sederhana pengelolaan usaha dapat dikembangkan secara jangka panjang. Ukuran-ukuran ini akan menjadi target perkembangan dalam setiap tahap atau tahunannya.

3.5.4. Pemantauan dan Evaluasi

Kegiatan KKN TKWU dapat dipantau dan dievaluasi dengan mengisi daftar periksa (check-list) pada setiap tahapan yang telah mahasiswa lakukan dalam melaksanakan programnya. Contoh tabel pemantauan dan evaluasi dapat dilihat berikut ini:



D. Rangkuman

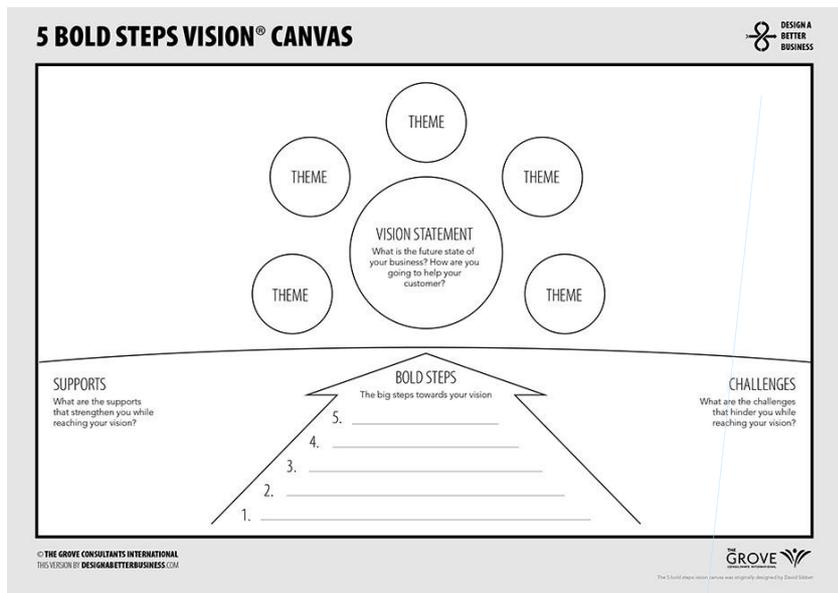
Penyelenggaraan KKN TKWU dapat dilakukan dengan memilih dua jenis usaha, yakni usaha konvensional atau dengan menggunakan model bisnis sosial. Konseptualisasi penyelenggaraan kewirausahaan dapat dibantu melalui penggunaan kanvas model bisnis (KMB) yang lazim digunakan.

Kanvas model bisnis diawali dengan proses pengembangan purwarupa atau purwarupa lewat pendekatan pemikiran desain. Pendekatan ini akan membantu mahasiswa untuk mendapatkan purwarupa atau pemahaman objek sosial dan kebutuhan pasar yang lebih valid. Peserta KKN TKWU menggunakan pemikiran desain dan KMB secara integratif. Konsep ini kemudian diturunkan dalam jabaran program, yaitu tentang cara rencana akan diaplikasikan dalam jangka pendek, menengah, dan panjang. KKN TKWU akan dipantau sepanjang waktu pelaksanaannya dengan menilai sejauh mana program telah dilaksanakan setiap pekannya. Catatan-catatan evaluasi menjadi penting untuk menjadi masukan program selanjutnya.

E. Penugasan

1. Mahasiswa peserta KKN TKWU wajib mengikuti penugasan yang diselenggarakan selama waktu KKN sepanjang waktu yang ditetapkan. Penugasan sepanjang waktu KKN TKWU tersebut meliputi: Lakukan proses identifikasi prospek/masalah/komoditas usaha melalui tahapan pemikiran desain dengan melakukan proses sebagai berikut:
 - a. Proses observasi
 - b. Sintesis
 - c. Curah pendapat
 - d. Pengambilan keputusan
 - e. Purwarupa
2. Lakukan perumusan visi bagi usaha yang dikembangkan. Perumusan visi kemudian dikembangkan menjadi:
 - a. Perumusan kerangka kerja/Program
 - b. Perumusan kriteria keberhasilan
3. Lakukan perancangan model bisnis secara komprehensif jabarkan menjadi program-program sebagai berikut:
 - a. Perancangan program kemenangan cepat
 - b. Perancangan program jangka menengah
 - c. Perancangan jangka panjang.
4. Program pengembangan usaha
 - a. Program pengembangan komoditas
 - b. Program pengembangan produk
 - c. Produk pengembangan pemberdayaan
 - d. Program pendukung
 - e. Program lainnya.

F. Lembar Kerja



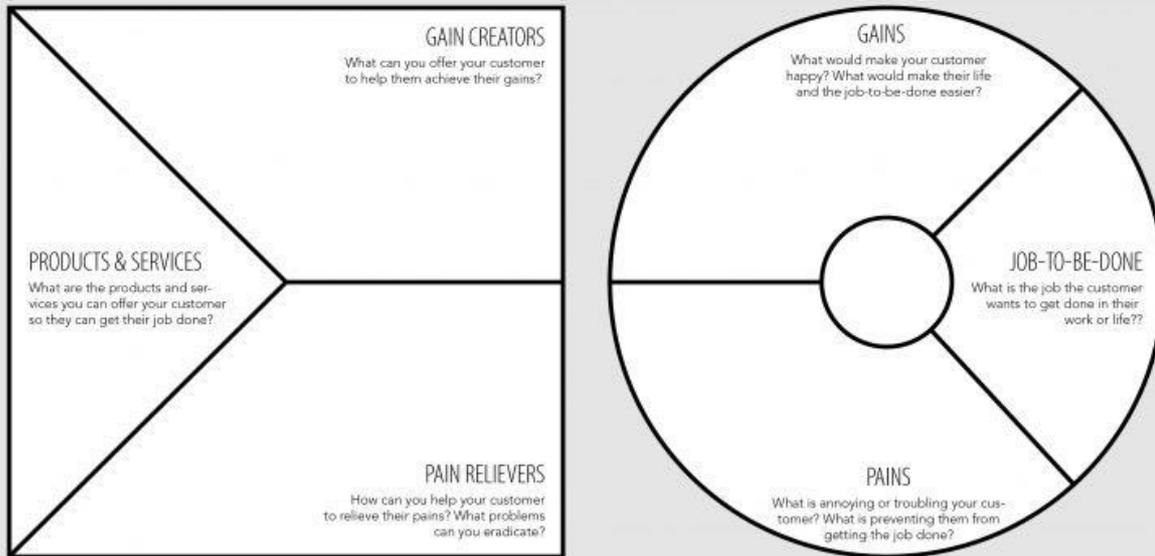
Gambar 2.10. Langkah Pembuatan Visi

Value Added Development and Business Network (Pengembangan Nilai Tambah dan Jaringan Usaha)

Customer Journey (Perjalanan Pelanggan)



VALUE PROPOSITION CANVAS



© BUSINESS MODEL FOUNDRY AG

Strategyzer
strategyzer.com

Kanvas Model Bisnis

The Business Model Canvas

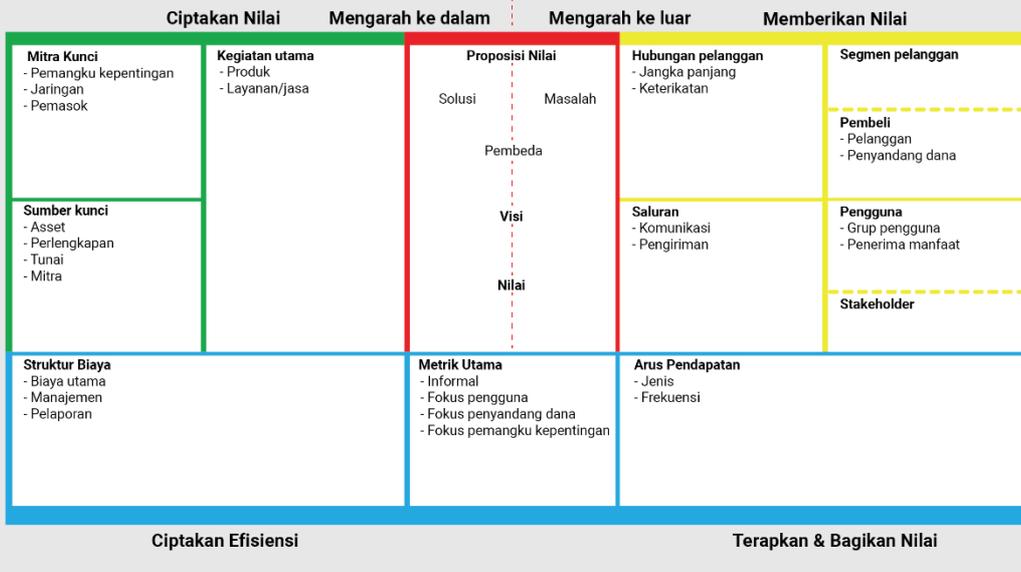
Designed for: _____ Designed by: _____ Date: _____ Version: _____

Key Partners	Key Activities	Value Propositions	Customer Relationships	Customer Segments
	Key Resources		Channels	
Cost Structure		Revenue Streams		

DESIGNED BY: Strategyzer AG
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

Strategyzer
strategyzer.com

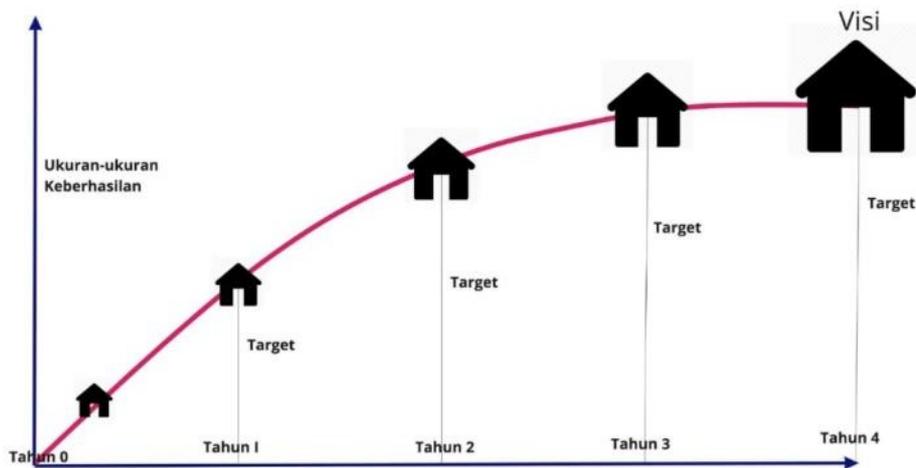
HANDOUT: SOCIAL BUSINESS MODEL CANVAS



Tabel Pengisian Quick Wins

Quick Win	Pencapaian Tujuan		Pembiayaan		Kredibilitas			Kapabilitas	
	Tujuan	Ukuran Kesuksesan Pencapaian	Nilai Tambah Bagi Program	Pemenuhan Dana/Modal	Pada Perguruan Tinggi	Pada Tim	Pada Pemangku Kepentingan Lain	Yang dapat dilaksanakan kurang dari 30 hari	Keterampilan yang dibutuhkan
Ide #1	Tujuan #1								
Ide #2	Tujuan #2								
Ide #3	Tujuan #3								
Ide #4	Tujuan #4								
Ide #5	Tujuan #5								
Ide #6	Tujuan #6								

Gambar Visualisasi Capaian Misi





Tabel Target Pencapaian Visi

Visi					
Tahun Pencapaian					
Misi					
Target	I	II	III	IV	V
Finansial					
Sumber Daya					
Dampak Sosial					
Sales & Market Size					
Lainnya					

Tabel Penahapan Program Kerja

Inisiasi Blok Bisnis Model	Nama Program/ Kegiatan Aktivasi	Bulan Jadwal/Agenda												Target Pencapaian	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Mitra Kunci															
	Akademisi														
	Bisnis														
	Komunitas														
	Pemerintah														
	Media														
Inisiasi Sumber Daya															
	Aset														
	Peralatan														
	Dana														
	Mitra lain														
Struktur Pendanaan															
	Dana Utama														
	Managemen														
	Pelaporan														
Aktifitas Kunci															
	Produk														
	Pelayanan														
Preposisi Nilai															
	Identifikasi Masalah														
	Solusi														
	Visi														
	Misi														
Perumusan Ukuran Keberhasilan															



Daftar Pustaka

Osterwalder, Alexander dan Y. Pigneur. 2013. Business Model Generation. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.

Van Der Pijl, Patrick et al. 2016. Design A Better Business. John Wiley & Sons. Inc.

