

## Rancangan Model Bisnis Berbasis Lean Canvas pada Koperasi Himpunan Transportasi Online Bersama

Umi Kaltum, Mutia Ghina Vanya & Wa Ode Zusnita

Universitas Padjajaran, Bandung

Email: [umi.kaltum@unpad.ac.id](mailto:umi.kaltum@unpad.ac.id)

### Abstract

Business model innovation continues to be carried out to help companies develop the right strategy so they can survive and even excel in business competition. The aim of this research is to design a lean canvas-based business model and determine alternative business strategies for KHTOB. This research is qualitative research using a descriptive approach and is exploratory in nature. The selection of informants in this study used purposive sampling. The informants in this research consisted of three people, namely the chairman of KHTOB, administrative staff, and Special Rental Transport drivers. The data analysis technique used is thematic analysis. The analysis design uses the lean canvas business model, SWOT analysis, and TOWS Matrix. The results of the research are a KHTOB lean canvas based business model design and the alternative strategy is a growth strategy for developing the tour and travel business.

**Keywords** business model, Lean canvas, KHTOB, growth strategy.

### 1. Pendahuluan

Lingkungan bisnis yang berubah sangat cepat memberikan peluang dan ancaman bagi para pelaku bisnis. Inovasi model bisnis terus dilakukan untuk membantu perusahaan dalam penyusunan strategi yang tepat agar bisa bertahan bahkan unggul dalam persaingan bisnis. *Business model canvas*, yang diperkenalkan oleh Osterwalder dan Pigneur (2010), merupakan alat yang paling sering digunakan untuk menyusun dan mengembangkan model bisnis. Maurya (2012) melakukan modifikasi terhadap *business model canvas* yang kemudian diperkenalkan sebagai *lean canvas*. Modifikasi ini bertujuan secara khusus untuk membantu *startup* dalam menyusun dan memetakan bisnisnya. Penerapapan *lean canvas* tidak terpaku hanya pada *startup* saja, namun juga pada perusahaan-perusahaan yang sudah eksis dan besar.

Perkembangan internet dan teknologi mempermudah fasilitas akses pertukaran barang atau jasa antara dua pihak atau lebih. Hal ini telah membawa dampak pada berbagai jenis industri, termasuk industri transportasi. Perkembangan industri transportasi semakin massif dengan munculnya transportasi *online*. Model transportasi *online* adalah *ride hailing* dan *ride sharing*, yaitu menawarkan kendaraan pribadi melalui *platform* atau aplikasi *online* dengan menghubungkan pengguna dan pengemudi. Sehingga, muncul perusahaan-perusahaan *Transportation Network Companies* (TNC) seperti Gojek dan Grab.

Sejak kehadirannya, Gojek dan Grab telah memberikan peluang lapangan pekerjaan yang

sangat besar. Siapa pun bisa bekerja di kedua perusahaan ini dengan mendaftarkan diri sebagai mitra atau *driver*. Selain itu, waktu kerja yang fleksibel semakin membuat orang tertarik untuk bergabung dengan Gojek dan Grab. Namun, Gojek dan Grab tidak melakukan penetapan pembatasan jumlah mitra atau *driver* yang dapat bergabung. Dilansir dari [bisnis.tempo.co](https://bisnis.tempo.co), salah satu perwakilan Gojek Indonesia menyatakan bahwa jumlah mitra aktif sebanyak 2,5 juta, sedangkan untuk pihak Grab sendiri tidak membuka data mengenai mitra aktif mereka.

Pemerintah, khususnya Kementerian Perhubungan, mengambil tindakan antisipasi dengan mengeluarkan regulasi yang berkaitan dengan penyelenggaraan transportasi *online* atau Angkutan Sewa Khusus (ASK), yaitu Peraturan Menteri Perhubungan No. PM 118 tahun 2018. Pada peraturan tersebut, *driver* transportasi *online* atau Angkutan Sewa Khusus harus memiliki izin berupa izin Angkutan Sewa Khusus (izin ASK) dan Kartu Elektronik Standar Pelayanan (KP) untuk beroperasi. Pengurusan izin ini bisa dilakukan secara mandiri atau melalui badan hukum seperti PT atau Koperasi selain perusahaan aplikasi seperti Gojek dan Grab. Komunitas *driver* ASK di seluruh Indonesia, termasuk di Jawa Barat, banyak yang bertransformasi menjadi PT atau Koperasi sebagai upaya untuk mendukung aturan dari Pemerintah.

Kemunculan Koperasi yang berasal dari Komunitas *Driver* ASK ini membawa dampak yang baik pada pertumbuhan koperasi di Jawa Barat, khususnya Kota Bandung. Salah satu koperasi yang berkontribusi pada pertumbuhan koperasi ini adalah Koperasi Himpunan Transportasi *Online* Bersama atau yang disingkat KHTOB. KHTOB merupakan koperasi jasa transportasi *online* yang melayani pembuatan izin ASK dan KP untuk *driver* ASK. KHTOB merupakan koperasi yang berawal dari komunitas *driver* ASK di Bandung. Saat ini, KHTOB sudah memiliki cabang yang tersebar di Jawa Barat. KHTOB baru berjalan selama kurang lebih tiga tahun. Dalam pengurusan izin ASK, tiap badan hukum dibatasi oleh jumlah kuota pengurusan izin. Tabel 1. merupakan jumlah kuota izin ASK KHTOB di Kota Bandung.

Tabel 1. Kuota Izin ASK KHTOB di Kota Bandung 2020

|              | Total Kuota | Kuota Terpenuhi |
|--------------|-------------|-----------------|
| Kuota Awal   | 90          | 85              |
| Tambah kuota | 35          | 35              |
| <b>TOTAL</b> | 125         | 120             |

Sumber: KHTOB (2020)

Data tersebut menunjukkan kuota izin Angkutan Sewa Khusus yang diberikan tidak terpenuhi. Selain itu, adanya pandemi Covid-19, lesunya perekonomian saat ini, dan kurangnya penegakan serta penerapan Peraturan Menteri Perhubungan No. PM 118 Tahun 2018 mengakibatkan turunnya permohonan pengurusan izin. Sebagai koperasi yang mulai bertumbuh, KHTOB perlu mempersiapkan diri dalam menghadapi tantangan tersebut. Oleh karena itu penelitian tentang Model Bisnis Berbasis Lean Canvas pada Koperasi Himpunan Transportasi *Online* Bersama perlu dilakukan. Nidagundi & Novickis, (2016) dalam penelitiannya menyatakan bahwa Pengujian sistematis menggunakan adaptasi *lean canvas* pada proses *scrum testing* memberikan dampak langsung pada peningkatan kualitas perangkat lunak. Tujuan penelitian ini adalah untuk

merancang model bisnis berbasis lean canvas dan menentukan alternatif strategi bisnis bagi KHTOB.

## 2. Tinjauan Literatur

### 2.1. Business Model

Sebagian besar studi menyatukan pemahaman dasar bahwa model bisnis menunjukkan logika inti perusahaan untuk menciptakan dan menangkap value dengan menentukan proposisi nilai fundamental perusahaan, segmen pasar yang ditanganinya, struktur rantai nilai yang diperlukan untuk mewujudkan proposisi nilai yang relevan, dan mekanisme penangkapan nilai yang digunakan perusahaan, termasuk strategi kompetitifnya (Saebi dan Foss, 2015).

Osterwalder dan Pigneur menyatakan bahwa model bisnis menjelaskan seberapa rasional sebuah organisasi dalam menciptakan, menyampaikan dan menangkap value (Osterwalder & Pigneur, 2010). Demil et al., mendefinisikan model bisnis dapat menjelaskan logika perusahaan, cara operasinya, dan bagaimana perusahaan menciptakan dan menangkap nilai bagi para pemangku kepentingannya (Demil et al., 2015).

Saebi dan Foss menjelaskan bahwa model bisnis sebagai konten, struktur, dan tata kelola transaksi di dalam perusahaan dan antara perusahaan dan mitra eksternal yang mendukung perusahaan dalam penciptaan, pengiriman, dan penangkapan nilai (Saebi & Foss, 2015). Geissdoerfer et al., menyatakan bahwa model bisnis sebagai representasi yang disederhanakan dari proposisi nilai, penciptaan dan pengantaran nilai, dan elemen penangkap value serta interaksi antara elemen-elemen ini dalam suatu unit organisasi (Geissdoerfer et al., 2018).

### 2.2. Business Model Canvas

Business model canvas merupakan model bisnis yang paling sering digunakan saat ini. Bentuk bisnis model ini dikembangkan oleh Osterwalder dan Pigneur. Osterwalder dan Pigneur mendefinisikan bahwa business model canvas merupakan bahasa bersama untuk menggambarkan, memvisualisasikan, menilai, dan mengubah model bisnis (Osterwalder & Pigneur, 2010). Business model canvas dapat membantu pengguna secara visual mewakili elemen-elemen model bisnis dan potensi interkoneksi dan dampak pada penciptaan nilai (Joyce & Paquin, 2016).

Gambar 1. Business Model Canvas

|         |                |                   |                       |                   |
|---------|----------------|-------------------|-----------------------|-------------------|
| Problem | Key Activities | Value Proposition | Customer Relationship | Customer Segments |
|         | Key Resources  |                   | Channels              |                   |

|                |                |
|----------------|----------------|
| Cost Structure | Revenue Stream |
|----------------|----------------|

Sumber: (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Merujuk pada gambar 1. Osterwalder dan Pigneur membagi kanvas tersebut ke dalam sembilan bagian yang disebut dengan the 9 building blocks. The 9 building blocks dipaparkan lebih jelas pada tabel 2.

Tabel 2. Penjelasan the 9 Building Blocks

| No | Elemen                | Penjelasan                                                                                              |
|----|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Customer Segments     | Perusahaan atau organisasi melayani satu atau beberapa customer segments.                               |
| 2  | Value Propositions    | Value propositions merupakan sesuatu yang memecahkan masalah konsumen dan memuaskan kebutuhan konsumen. |
| 3  | Channels              | Value proposition diantarkan ke konsumen melalui komunikasi, distribusi, dan channel penjualan.         |
| 4  | Customer Relationship | Cara perusahaan menjaga hubungan dengan setiap customer segments.                                       |
| 5  | Revenue Stream        | Hasil dari value proposition yang berhasil ditawarkan kepada konsumen.                                  |
| 6  | Key Resources         | Aset yang dibutuhkan untuk menawarkan dan mengantarkan elemen-elemen lainnya.                           |
| 7  | Key Activities        | Serangkaian aktivitas kunci dalam menjalankan model bisnis.                                             |
| 8  | Key Partnership       | Beberapa kegiatan dan sumber daya yang dibutuhkan diluar perusahaan.                                    |
| 9  | Cost structure        | Seluruh elemen bisnis model hasilnya terdapat di cost structure.                                        |

Sumber: (Osterwalder & Pigneur, 2010)

### 2.3. Lean Canvas

Lean canvas merupakan model bisnis yang diadaptasi oleh Ash Maurya dari Business Model Canvas yang diciptakan oleh Alexander Osterwalder (Husnayain & Mawardi, 2018). Maurya melakukan modifikasi pada business model canvas untuk mempermudah pembentukan model bisnis untuk startup. Gambar 2. menggambarkan pemetaan pada lean canvas.

Gambar 2. Lean Canvas

|                       |                    |                                 |                         |                          |
|-----------------------|--------------------|---------------------------------|-------------------------|--------------------------|
| <u>Problem</u>        | <u>Solution</u>    | <u>Unique Value Proposition</u> | <u>Unfair Advantage</u> | <u>Customer Segments</u> |
|                       | <u>Key Metrics</u> |                                 | <u>Channels</u>         |                          |
| <u>Cost Structure</u> |                    | <u>Revenue Stream</u>           |                         |                          |

Sumber: (Maurya, 2012)

Lean canvas berisi sembilan bagian yang hampir sama dengan business model canvas. Namun, terdapat beberapa bagian dan penjelasan lean canvas yang berbeda dengan business model canvas. Merujuk pada tabel 2.5, yang menjadi pembeda pada kedua canvas ini adalah problem, unique value proposition, solution, key metrics, dan unfair advantage.

Tabel 3. Penjelasan 9 bagian Lean Canvas

| No | Elemen                   | Penjelasan                                                                                                                                                                                                                                               |
|----|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Problem                  | Kolom ini diisi dengan satu hingga tiga masalah utama yang dialami oleh segmen konsumen yang ditargetkan oleh bisnis. Sebaiknya ditambahkan alternatif lain yang digunakan konsumen untuk menghadapi masalahnya.                                         |
| 2  | Customer Segment         | Kolom ini diisi dengan segmen konsumen yang akan dipilih oleh perusahaan.                                                                                                                                                                                |
| 3  | Unique Value Proposition | Nilai yang diciptakan untuk segmen konsumen yang sudah ditarget. Elemen-elemen nilai ini terdiri dari: newness, performance, customization, getting the job done, design, brand/status, price, cost reduction, risk reduction, accessibility, usability. |
| 4  | Solution                 | Kolom ini diisi dengan solusi yang menjawab masalah pada kolom problem.                                                                                                                                                                                  |
| 5  | Channels                 | Bagaimana perusahaan berkomunikasi dengan konsumennya dan menyampaikan Value Proposition kepada konsumen. Terdapat lima fase pada channel bisnis perusahaan, yaitu:                                                                                      |

| No | Elemen           | Penjelasan                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                  | <p>Awareness<br/>Bagaimana meningkatkan awareness tentang produk dan jasa perusahaan.</p> <p>Evaluation<br/>Bagaimana membantu konsumen mengevaluasi Value Proposition dari organisasi.</p> <p>Purchase<br/>Bagaimana membuat konsumen mau membeli produk dan jasa kita.</p> <p>Delivery<br/>Bagaimana pengiriman Value Proposition ke konsumen.</p> <p>After Sales<br/>Bagaimana menyediakan jasa pasca produksi ke konsumen.</p> |
| 6  | Revenue Streams  | Kolom ini menggambarkan kas yang akan diterima dari konsumen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 7  | Cost Structure   | Kolom ini menggambarkan seluruh biaya yang digunakan untuk menjalankan bisnis.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 8  | Key Metrics      | Angka kunci yang menggambarkan seberapa baik bisnis yang sedang berjalan.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 9  | Unfair Advantage | Kolom ini menjelaskan sesuatu yang tidak bisa ditiru oleh pesaing.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

Sumber: (Maurya, 2012).

### 3. Metode Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan deskriptif dan sifatnya eksploratori. Penelitian kualitatif berasal dari kasus tertentu yang terdapat pada situasi sosial tertentu, sehingga hasil kajiannya tidak diterapkan ke populasi, melainkan diterapkan pada situasi sosial yang memiliki kesamaan dengan situasi sosial yang dipelajari (Sugiyono, 2018). Sehingga sampel dalam penelitian kualitatif adalah narasumber, partisipan, atau informan. Pemilihan informan pada penelitian ini menggunakan *purposive sampling*. Informan pada penelitian ini terdiri dari tiga orang, yaitu:

Ketua Koperasi Himpunan Transportasi *Online* Bersama  
Staff Administrasi

a. *Driver* Angkutan Sewa Khusus

Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis tematik. Analisis tematik adalah proses identifikasi, analisis, dan melaporkan pola atau tema dengan menggunakan data kualitatif.

Analisis tematik tidak terikat dengan perspektif teoritis tertentu. Hal ini menunjukkan bahwa analisis tematik merupakan metode yang fleksibel. Penelitian yang akan dilakukan akan menggunakan pendekatan semantik, artinya tema atau pola diidentifikasi melalui data eksplisit. Pada penelitian ini, peneliti tidak melihat sesuatu melebihi apa yang dijawab atau ditulis oleh informan atau partisipan.

Rancangan analisis adalah proses pengolahan data yang telah dikumpulkan kemudian dianalisis sehingga menghasilkan solusi bagi permasalahan yang diangkat. Model bisnis *lean canvas* diperoleh dengan melakukan beberapa tahapan, yaitu:

*Brainstorming* dengan Informan: Menggambar Lean Canvas; Mengisi segmen *Problem* dan *Customer Segment*; Mengisi segmen *Unique Value Proposition*; Mengisi segmen *solution*; Mengisi segmen *channels*; Mengisi segmen *Revenue stream* dan *cost structure*; Mengisi segmen *key metrics*; Mengisi segmen *Unfair advantage*; Analisis SWOT; Menentukan Strategi Alternatif menggunakan Matriks TOWS.

#### 4. Hasil dan Pembahasan

Identifikasi Blok *Lean Canvas*. Data kualitatif pada penelitian ini diperoleh melalui beberapa informan yang terdiri dari tiga pihak internal KHTOB (ketua, staff administrasi, dan *driver*). Selanjutnya, data yang diperoleh digunakan untuk menentukan model *lean canvas* KHTOB saat ini yang diolah menggunakan metode analisis tematik. Hasil dari analisis tematik yang telah diperoleh melalui wawancara menghasilkan sebuah tema, yaitu melakukan pengembangan bisnis untuk keberlangsungan KHTOB.

Tabel 4. Hasil Analisis Tematik

| Informan 1 (PM01)                                                                          | Informan 2 (VS01)                                                                | Informan 3 (OR01)                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Informan menyatakan kondisi ekonomi yang belum stabil akibat pandemi.                      | Informan menyebutkan pengaruh pandemi, khususnya pada pendapatan <i>driver</i> . | Informan menyebutkan pandemi berdampak pada penghasilan yang didapat.         |
| Informan menyatakan penegakan hukum belum bisa terlaksana                                  | Informan menyebutkan penegakan hukum belum berjalan dengan baik.                 | Informan menjelaskan bahwa tidak bisa mengandalkan satu kegiatan bisnis saja. |
| Informan menyatakan perlu melakukan pengembangan bisnis untuk menghadapi kondisi saat ini. | Informan menyebutkan rencana pengembangan bisnis oleh KHTOB.                     | Informan menjelaskan pengembangan bisnis yang akan dilakukan oleh KHTOB.      |
| Informan menjelaskan rencana pengembangan bisnis yang disesuaikan dengan kondisi saat ini. |                                                                                  |                                                                               |

Berdasarkan tabel 4 tersebut, seluruh informan menyebutkan bahwa pandemi COVID-19 memiliki dampak terhadap ekonomi dan keberlangsungan KHTOB. Seluruh informan juga menyebutkan perlu melakukan pengembangan bisnis karena KHTOB tidak bisa mengandalkan

pengurusan izin sebagai bisnis utamanya karena peraturan PM 118 tahun 2018 belum terlaksana dengan baik. Sehingga, KHTOB perlu mengembangkan usahanya. Seluruh informan mampu memberikan informasi terkait rencana pengembangan bisnis KHTOB ke depannya.

Analisis *Lean Canvas* - *Customer Segment* dan *Early Adopters*. *Customer segment* menjelaskan sekelompok orang atau organisasi yang ingin dijangkau dan dilayani oleh perusahaan (Osterwalder & Pigneur, 2010). Blok *customer segment* merupakan bagian pertama yang diisi pada penyusunan *lean canvas*. Dalam pengisian blok ini, perlu ditentukan juga *early adopters*. *Early adopters* merupakan *customer target* yang berpotensi untuk menggunakan layanan yang ditawarkan oleh perusahaan (Maurya, 2012).

Tabel 5. *Customer Segment* dan *Early Adopters*

| No. | <i>Customer Segment</i>     | <i>Early Adopter</i>                |
|-----|-----------------------------|-------------------------------------|
| 1   | Driver Angkutan Sewa Khusus | Driver atau Calon Driver            |
| 2   | Penyewa Kendaraan           | Pemilik Kendaraan atau Rental Mobil |

Berdasarkan tabel 5 tersebut, pengguna layanan di KHTOB terdiri dari *driver* Angkutan Sewa Khusus dan penyewa kendaraan. Informan 2 dan informan 3 tidak menyebutkan aplikator sebagai pengguna layanan di KHTOB. Sehingga, yang menjadi kelompok utama dalam *customer segment* KHTOB adalah *driver* Angkutan Sewa Khusus dan penyewa kendaraan.

*Driver* Angkutan Sewa Khusus menjadi salah satu kelompok konsumen yang dilayani oleh KHTOB. Peraturan Menteri Perhubungan No. 118 Tahun 2018 yang mengharuskan *driver* Angkutan Sewa Khusus untuk memiliki Izin Angkutan Sewa Khusus (ASK) dan Kartu Elektronik Standar Pelayanan (KEP).

Penyewa kendaraan yang dimaksud pada tabel di atas adalah pemilik kendaraan yang menyewakan atau menitipkan kendaraannya untuk dioperasikan menjadi Angkutan Sewa Khusus. *Driver* Angkutan Sewa Khusus untuk kendaraan sewa atau titipan tersebut adalah anggota atau mitra KHTOB yang tidak memiliki kendaraan namun bersedia untuk menjadi *driver*.

*Early adopter* yang dapat menjadi potensi atau peluang koperasi yaitu, *driver* atau calon *driver* dan pemilik kendaraan atau rental mobil. *Driver* atau calon *driver* dipilih ke dalam *early adopter* karena masih banyak *driver* dan calon *driver* yang memiliki izin Angkutan Sewa Khusus. Sedangkan pemilik kendaraan atau rental mobil dipilih karena memiliki potensi yang besar untuk menyewakan kendaraannya di KHTOB.

*Problems*. Blok *problem* merupakan blok yang kedua diisi pada penyusunan *lean canvas*. Pada blok *problem*, perlu ditentukan tiga masalah utama yang dihadapi oleh *customer segment* (Maurya, 2012). Selain itu, perlu ditentukan juga *existing alternatives*. Umumnya setiap masalah sudah memiliki solusi. *Existing alternatives* belum tentu berasal dari kompetitor saja.

Tabel 5. *Problem dan Existing Alternatives*

| No. | Problem                           | Existing Alternatives                 |
|-----|-----------------------------------|---------------------------------------|
| 1   | Pengurusan Izin ASK (W03 – 12,13) | Pengurusan izin secara mandiri        |
| 2   | Penyewaan kendaraan               | Badan hukum lainnya di bidang sejenis |
| 3   | Masalah lapangan dan kode etik    |                                       |

Data pada tabel di atas menunjukkan masalah yang dihadapi oleh *customer segments*, yaitu:

Pengurusan Izin Angkutan Sewa Khusus. Pengguna layanan yang datang ke KHTOB, mayoritas, adalah *driver* yang mengurus perizinan Angkutan Sewa Khusus (Izin Angkutan Sewa Khusus dan Kartu Elektronik Standar Pelayanan) untuk kegiatan operasional Angkutan Sewa Khusus.

Penyewaan Kendaraan. Masalah penyewaan kendaraan terjadi karena terdapat beberapa pengguna layanan di KHTOB yang memiliki kendaraan namun tidak bersedia menjadi *driver*. Selain itu, ada juga pengguna layanan yang bersedia menjadi *driver* namun tidak memiliki kendaraan.

Masalah Lapangan dan Kode Etik. Masalah yang sering dialami oleh pengguna layanan di KHTOB adalah masalah lapangan dan pelanggaran kode etik. Masalah di lapangan terdiri dari kecelakaan, mogok, dan huru-hara dengan taksi konvensional. Masalah pelanggaran kode etik yang sering terjadi adalah adanya miskomunikasi antara *driver* dan aplikator serta kurangnya pemahaman kode etik yang ditetapkan oleh aplikator sehingga terjadi *suspend account*.

Adapun *existing alternatives* yang dihadapi oleh KHTOB, yaitu: Pengurusan izin Angkutan Sewa Khusus secara mandiri; Pengurusan izin Angkutan Sewa Khusus dapat dilakukan secara mandiri oleh *driver* dengan pengajuan sebagai badan usaha; Badan hukum yang mengurus perizinan Angkutan Sewa Khusus; Terdapat banyak badan hukum yang bergerak di bidang sejenis dan berafiliasi dengan aplikator. Sehingga, hal tersebut memberikan pilihan untuk *driver* dalam memilih badan hukum.

*Solutions*. Blok *solutions* merupakan blok ketiga yang harus diisi. Pada blok ini, perlu diisi dengan solusi yang ditawarkan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh *customer segments*.

Tabel 6. *Solution*

| No. | Solution                             |
|-----|--------------------------------------|
| 1   | Pengurusan izin secara kolektif      |
| 2   | Menyediakan jasa penyewaan kendaraan |
| 3   | Solusi legal dan teknis              |

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan solusi yang diberikan oleh KHTOB untuk *customer segment*, yaitu: Pengurusan Izin Angkutan Sewa Khusus secara kolektif; Pelayanan pengurusan

izin Angkutan Sewa Khusus di KHTOB dikelola secara kolektif sesuai dengan jumlah kuota yang telah ditetapkan pemerintah bagi masing-masing badan hukum; Menyediakan Jasa Sewa Kendaraan. KHTOB menyediakan jasa bagi yang ingin menyewakan kendaraan dan juga penyewaan kendaraan bagi *driver* yang membutuhkan; Menyediakan solusi legal dan teknis. KHTOB mempersiapkan derek dan bengkel keliling serta pendampingan hukum bagi *driver* yang mengalami masalah di lapangan. Selain itu, untuk menghindari pelanggaran kode etik, KHTOB rutin mengadakan *training* dan pembinaan untuk *driver*.

*Unique Value Proposition*. Blok *unique value proposition* merupakan blok keempat yang diisi. Blok ini merupakan blok yang paling penting dalam *lean canvas*. *Unique value proposition* menjelaskan mengapa produk yang dimiliki perusahaan berbeda dan layak untuk mendapatkan perhatian dari target konsumen (Maurya, 2012).

KHTOB menyatakan bahwa dengan bergabung dan mengurus izin di KHTOB aman, nyaman, manfaatnya dapat dirasakan, menguntungkan, terbuka, dan anggota tidak perlu merasa sendirian. Hal ini merupakan *unique value proposition* yang dimiliki oleh KHTOB. KHTOB sangat menekankan asas kekeluargaan sebagai *value* utamanya. *Unique value proposition* ini, dapat dikembangkan menjadi *high level concept* dari KHTOB.

Tabel 7. *High Level Concept*

| Informan 1 (PM01)                                                                           | Informan 2 (VS01)                                               | Informan 3 (PR01)                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| kelebihan kita dibandingkan dengan badan hukum lain, kita gak balik nama pemilik kendaraan. | Koperasi HTOB ini mengurus izin ASK-nya tidak perlu balik nama. | Di KHTOB, pengurusan izin ASK itu tidak perlu balik nama. |

Data di atas menunjukkan *high level concept* yang dimiliki oleh KHTOB. Ketiga informan memberikan pernyataan yang sama terkait perbedaan KHTOB dengan badan hukum lainnya, yaitu “pengurusan izin ASK tanpa balik nama”. Hal ini menjadi *high level concept* yang dimiliki oleh KHTOB karena seharusnya pada aturan yang berlaku, bagi *driver* ASK yang mengurus izin Angkutan Sewa Khusus perlu melakukan balik nama kendaraan menjadi milik badan hukum. KHTOB tidak melakukan hal tersebut karena dinilai tidak sesuai dengan azas koperasi yang berlaku dan mempertahankan kepemilikan kendaraan pada *driver*.

*Channels*. Blok *channels* merupakan blok ke lima yang diisi. Blok *channels* menjelaskan bagaimana cara perusahaan mengkomunikasikan dan mencapai *customer segments* (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Tabel 8. *Channels*

| No. | <i>Channels</i>           |
|-----|---------------------------|
| 1   | Sosial media              |
| 2   | <i>Database</i> aplikator |
| 3   | <i>Word of mouth</i>      |

Data di atas merupakan *channels* yang digunakan oleh KHTOB untuk menjangkau *customer segment*, yaitu: Sosial Media. Sosial media yang digunakan oleh KHTOB sebagai sarana pemasaran adalah Instagram, Facebook, dan Youtube; *Database* Aplikator. *Database* aplikator adalah data mengenai badan hukum yang terdaftar dan bekerjasama dengan pihak aplikator; *Word of mouth*. KHTOB merupakan salah satu komunitas dan badan hukum yang cukup dikenal di Bandung. Mayoritas *driver* mengetahui KHTOB dari *driver* maupun komunitas lainnya.

*Revenue Stream*. Blok *revenue stream* merepresentasikan uang yang dihasilkan oleh perusahaan dari *customer segment* (Osterwalder & Pigneur, 2010). Berikut merupakan rincian *revenue stream* yang ada di KHTOB.

Tabel 9. *Revenue Stream*

| No | Jenis <i>Revenue</i> | Besaran            |
|----|----------------------|--------------------|
| 1  | Simpanan Pokok       | Rp175.000,00       |
| 2  | Simpanan Wajib       | Rp100.000,00/bulan |

Berdasarkan data di atas, KHTOB memiliki tiga jenis pendapatan, yaitu: Simpanan Pokok, simpanan yang dibayarkan pada saat calon anggota mendaftar di KHTOB; Simpanan Wajib, yaitu simpanan yang dibayarkan oleh anggota KHTOB setiap bulannya. Sistem penerapan simpanan wajib yang dilakukan oleh KHTOB yaitu dengan menggunakan sistem *autoduction*.

*Cost Structure*. Blok *cost structure* menjelaskan biaya yang digunakan untuk menjalankan model bisnis (Osterwalder & Pigneur, 2010). Blok *cost structure* berkaitan erat dengan blok *revenue stream*. Berikut rincian biaya yang diperlukan KHTOB untuk menjalankan model bisnis.

Tabel 10. *Cost Structure*

| No | Jenis Biaya       |
|----|-------------------|
| 1  | Sewa kantor       |
| 2  | ATK               |
| 3  | Internet          |
| 4  | Fasilitas Anggota |

Ketiga informan tidak dapat menjelaskan secara rinci terkait pembiayaan, namun Informan 1 dapat menyebutkan beberapa biaya yang dikeluarkan oleh KHTOB untuk menjalankan model bisnis, yaitu sewa kantor, ATK, internet, dan fasilitas anggota. Fasilitas anggota yang didapatkan pengguna layanan KHTOB adalah derek, bengkel keliling, maupun pendampingan hukum bila diperlukan.

*Key Metrics*. Blok *key metrics* merupakan blok yang menunjukkan angka-angka yang digunakan untuk mengukur seberapa baik perusahaan berjalan (Maurya, 2012). Berikut merupakan *key metrics* yang dijabarkan oleh KHTOB.

Tabel 11. *Key Metrics*

# Seminar Nasional Forum Manajemen Indonesia 2023 Papua Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 1

17-19 Oktober 2023

| No | Key Metrics                                                                |
|----|----------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Driver yang mendaftar menjadi anggota KHTOB                                |
| 2  | Pembuatan izin Angkutan Sewa Khusus dan Kartu Standar Pelayanan Elektronik |

Tabel di atas menunjukkan bahwa aktivitas yang terukur di KHTOB ada dua, yaitu dilihat dari *driver* yang mendaftar menjadi anggota KHTOB dan pembuatan izin Angkutan Sewa Khusus dan Kartu Standar Pelayanan Elektronik. Hal ini dikarenakan kegiatan bisnis utama di KHTOB ada pelayanan pengajuan izin Angkutan Sewa Khusus.

*Unfair Advantage*. Blok *unfair advantage* merupakan bagian tersulit untuk diisi di *lean canvas*. *Unfair advantage* merupakan sesuatu yang dimiliki oleh perusahaan yang tidak bisa dibeli maupun ditiru oleh perusahaan lain (Maurya, 2012). Berikut merupakan *unfair advantage* yang dijelaskan oleh informan.

Tabel 12. *Unfair Advantage*

| No | Unfair Advantage         |
|----|--------------------------|
| 1  | Komunitas                |
| 2  | Organizational Advantage |

Data di table 12 menunjukkan *unfair advantage* yang dimiliki KHTOB, yaitu: Komunitas, KHTOB bermula dari komunitas *driver* yang ada di Bandung Raya; *Political advantage*, KHTOB memiliki relasi yang cukup erat dengan pihak aplikator dan pihak pemerintah sehingga lebih mudah menyampaikan aspirasi *driver*; Hasil dari identifikasi sembilan blok *lean canvas* pada model bisnis, maka selanjutnya adalah memetakan model bisnis ke dalam kanvas. Hal ini bertujuan agar mempermudah visualisasi keterkaitan antara satu blok dengan blok lainnya.

Gambar 3. Model bisnis KHTOB

| <u>Problem</u>                                                          | <u>Solution</u>                                                            | <u>Unique Value Proposition</u>                       | <u>Unfair Advantage</u>               | <u>Customer Segments</u>                     |
|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------------------|
| Pengurusan izin ASK rumit<br>Penyewaan Kendaraan Lapangan dan Kode Etik | Pengurusan izin kolektif<br>Penyewaan kendaraan<br>Solusi legal dan teknis | Pengurusan izin ASK mudah, aman, nyaman, dan terbuka. | Komunitas<br>Organizational Advantage | Driver ASK<br>Penyewa /<br>Pemilik Kendaraan |

# Seminar Nasional

## Forum Manajemen Indonesia

### 2023 Papua

#### Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 1

17-19 Oktober 2023

|                                                                                             |                                                                       |                                                                   |                                                                                                              |                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <u>Existing Alternative</u><br>Pengurusan izin ASK mandiri<br>Badan hukum di bidang sejenis | <u>Key Metrics</u><br>Penambahan jumlah anggota<br>Pembuatan izin ASK | <u>High Level Concept</u><br>Pengurusan izin ASK tanpa balik nama | <u>Channels</u><br>Sosial Media<br>List Database<br>ASK<br>Word of Mouth                                     | <u>Early Adopters</u><br>Calon<br>Driver/Driver<br>ASK<br>Pemilik/Rental kendaraan<br>Tunakarya |
| <u>Cost Structure</u><br>Sewa Kantor<br>ATK<br>Internet<br>Fasilitas Anggota                |                                                                       |                                                                   | <u>Revenue Stream</u><br>Simpanan Pokok: Rp135.000,00<br>Simpanan Wajib (Autoduction):<br>Rp100.000,00/bulan |                                                                                                 |

Analisis SWOT Berdasarkan Lean Canvas. Tahapan selanjutnya adalah melakukan evaluasi model bisnis menggunakan analisis *strength*, *weakness*, *opportunity*, dan *threats* (SWOT) berdasarkan hasil identifikasi *lean canvas*. Analisa SWOT memberikan dasar yang baik untuk diskusi lebih lanjut, pengambilan keputusan, dan akhirnya berinovasi pada model bisnis (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Penilaian model bisnis ini dilakukan dengan mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman terhadap masing-masing elemen model bisnis. Tabel 13 merupakan hasil dari identifikasi dari kesembilan blok yang terdapat pada *lean canvas*.

Tabel 13. 9 Blok Lean Canvas KHTOB

| No | Aspek                           | <i>Strength</i>                     | <i>Weakness</i>                                 | <i>Opportunity</i>                                 | <i>Threats</i>                                       |
|----|---------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| 1  | <i>Problems</i>                 | Masalah terfokus pada transportasi. | Tidak mencakup masalah potensial di masa depan. | Menyesuaikan fokus masalah dengan kondisi terkini. | Peraturan yang ditetapkan belum berjalan dengan baik |
| 2  | <i>Customer Segments</i>        | <i>Customer segment</i> terfokus    | Pangsa pasar terbatas pada <i>driver</i>        | Memperluas basis <i>customer</i>                   | Terdapat pesaing yang bergerak di bidang serupa      |
| 3  | <i>Unique Value Proposition</i> | <i>Market leader</i> di Kota        | Belum mampu menjangkau                          | Perkembangan zaman memfasilitasi                   | Adanya potensi ditiru                                |

# Seminar Nasional

## Forum Manajemen Indonesia

### 2023 Papua

#### Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 1

17-19 Oktober 2023

| N o | Aspek                   | <i>Strength</i>                                         | <i>Weakness</i>                                          | <i>Opportunity</i>                                                         | <i>Threats</i>                                  |
|-----|-------------------------|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
|     |                         | Bandung                                                 | <i>early adopters</i>                                    | inovasi                                                                    | pesaing                                         |
| 4   | <i>Solutions</i>        | Solusi yang ditawarkan sesuai dengan kebutuhan anggota. | Solusi belum mencakup masalah potensial di masa depan    | Bekerjasama dengan relasi untuk pengembangan bisnis koperasi               | Kebutuhan <i>driver</i> yang tidak terbatas.    |
| 5   | <i>Channels</i>         | Memiliki cabang yang tersebar di Jawa Barat             | Pemanfaatan sosial media belum optimal                   | Inovasi mengikuti perkembangan informasi dan teknologi                     | Pesaing menggunakan <i>channel</i> yang sejenis |
| 6   | <i>Revenue Stream</i>   | Nilai simpanan sesuai dengan kemampuan anggota          | Simpanan wajib hanya diterapkan pada anggota aktif saja. | Bekerjasama dengan relasi yang dimiliki untuk pengembangan bisnis koperasi | Kondisi ekonomi belum stabil                    |
| 7   | <i>Cost Structure</i>   | Tidak perlu membayar <i>maintenance</i>                 | Belum memiliki aset tetap                                | Adanya bantuan pembiayaan dari pemerintah                                  | Kondisi ekonomi belum stabil                    |
| 8   | <i>Key Metrics</i>      | Parameter mudah untuk diukur                            | Aspek yang diukur belum menyeluruh                       | Peningkatan jumlah kendaraan bermotor                                      | Kerumitan dalam pengurusan izin                 |
| 9   | <i>Unfair Advantage</i> | Keunggulan selaras dengan nilai koperasi.               | Kesulitan dalam mencakup seluruh kebutuhan anggota       | <i>Brand image</i> yang kuat di kalangan transportasi <i>online</i> .      | Adanya potensi ditiru pesaing                   |

Berdasarkan tabel di atas, masing-masing blok memiliki kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman masing-masing. (a) Pada blok *problems*, KHTOB sudah mampu memfokuskan masalah yang dialami oleh *customers*-nya yaitu, masalah perizinan di bidang transportasi *online* saat ini. Namun, masalah yang difokuskan oleh KHTOB tidak mencakup masalah lainnya di masa depan, contohnya kondisi ekonomi yang belum stabil akibat pandemi. Dampak dari

kondisi ini akan memengaruhi penerapan aturan PM 118 tahun 2018 terkait pengurusan izin. (b) Pada blok *customer segments*, KHTOB berfokus pada *driver* transportasi *online*. Pangsa pasarnya menjadi sempit, tetapi masih bisa dikembangkan. Hal ini perlu menjadi pertimbangan KHTOB dalam mengembangkan pangsa pasarnya dengan memerhatikan pesaing yang bergerak di bidang serupa. (c) Pada blok *unique value propositions*, KHTOB merupakan *market leader* di Kota Bandung. Namun, KHTOB belum mampu menjangkau *early adopters* atau *potential customer*-nya. Perkembangan zaman dapat memfasilitasi inovasi, khususnya di bidang pemasaran KHTOB walaupun ada potensi untuk ditiru pesaing. (e) Pada blok *solutions*, KHTOB memberikan solusi yang sesuai dengan kebutuhan anggota walaupun belum mencakup masalah potensial di masa depan. KHTOB dapat bekerjasama atau menambah relasi untuk pengembangan bisnis koperasi. Kebutuhan *driver* yang tidak terbatas perlu menjadi perhatian bagi KHTOB. (f) Pada blok *channels*, KHTOB memiliki banyak cabang yang tersebar di seluruh Jawa Barat. Namun, pemanfaatan sosial media belum dilakukan secara optimal. KHTOB dapat melakukan inovasi dengan mengikuti perkembangan informasi dan teknologi terkini. KHTOB perlu berhati-hati karena adanya pesaing menggunakan *channel* serupa. (g) Pada blok *revenue stream*, penentuan nilai simpanan sesuai dengan kemampuan anggota KHTOB. Namun, simpanan wajib yang diberlakukan di koperasi hanya diterapkan pada anggota aktif saja. KHTOB dapat melakukan kerjasama dengan relasi yang dimiliki saat ini ataupun menambah relasi baru untuk melakukan pengembangan koperasi. Kondisi ekonomi yang belum stabil merupakan ancaman yang perlu diwaspadai oleh KHTOB. (h) Pada blok *cost structure*, KHTOB tidak perlu membayar biaya *maintenance* armadanya karena sudah dikelola oleh pihak aplikator. Namun, kantor KHTOB saat ini masih bersifat kontrak, sehingga KHTOB belum memiliki aset tetap. KHTOB dapat memanfaatkan bantuan pembiayaan dari pemerintah untuk pengembangan koperasi dan UMKM. Kondisi ekonomi saat ini masih belum stabil akibat pandemi COVID-19. (i) Pada blok *key metrics*, parameter kesuksesan KHTOB mudah untuk diukur namun, aspek yang diukur belum menyeluruh. Peningkatan jumlah kendaraan bermotor saat ini dapat dimanfaatkan oleh KHTOB. KHTOB perlu memerhatikan kerumitan dalam pengurusan izin Angkutan Sewa Khusus. (j) Pada blok *unfair advantage*, keunggulan yang dimiliki KHTOB selaras dengan nilai yang dimiliki koperasi. Namun, hal ini belum mencakup kebutuhan seluruh anggota KHTOB. KHTOB sendiri memiliki *brand image* yang kuat di kalangan transportasi *online*. KHTOB perlu waspada terkait potensi ditiru oleh pesaing.

Berdasarkan hasil identifikasi SWOT terhadap masing-masing elemen bisnis KHTOB, dapat disimpulkan bahwa KHTOB perlu mengembangkan bisnisnya saat ini. Kondisi ekonomi yang belum stabil menuntut KHTOB tidak dapat mengandalkan pengurusan izin dan simpanan anggota sebagai *revenue stream*. KHTOB memiliki banyak potensi dan peluang untuk mengembangkan bisnisnya.

Strategi Alternatif. Hasil dari analisis *strength*, *weakness*, *opportunity*, dan *threat* (SWOT) yaitu memformulasikan strategi alternatif untuk menentukan langkah yang dapat diambil oleh KHTOB. Penentuan strategi alternatif dibagi ke dalam empat jenis strategi, yaitu: strategi SO (*strength-opportunity*), strategi ST (*strength-threats*), strategi WO (*weakness-opportunity*), dan strategi WT (*weakness-threats*).

Gambar 4. SWOT

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p style="text-align: center;">EKSTERNAL</p> <p style="text-align: center;">INTERNAL</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <p><u>OPPORTUNITIES</u></p> <p>Menyesuaikan fokus masalah dengan kondisi terkini.<br/>Memperluas basis <i>customer</i>.<br/>Perkembangan zaman memfasilitasi inovasi.<br/>Relasi yang bekerja sama untuk pemenuhan kebutuhan anggota.<br/>Inovasi mengikuti perkembangan informasi dan teknologi.<br/>Bekerjasama dengan relasi untuk pengembangan bisnis koperasi.<br/>Adanya bantuan pembiayaan dari pemerintah.<br/>Peningkatan jumlah kendaraan bermotor.<br/><i>Brand image</i> yang kuat di kalangan transportasi <i>online</i>.</p> | <p><u>THREATS</u></p> <p>Peraturan yang ditetapkan belum berjalan dengan baik.<br/>Terdapat pesaing yang bergerak di bidang serupa.<br/>Adanya potensi ditiru pesaing.<br/>Kebutuhan driver yang tidak terbatas.<br/>Pesaing menggunakan <i>channels</i> yang sejenis<br/>Kondisi ekonomi belum stabil<br/>Kerumitan dalam pengurusan izin.</p> |
| <p><u>STRENGTHS</u></p> <p>Masalah terfokus pada transportasi.<br/><i>Customer segment</i> terfokus.<br/><i>Market leader</i> di Kota Bandung.<br/>Solusi yang ditawarkan sesuai dengan kebutuhan anggota.<br/>Memiliki cabang yang tersebar di Jawa Barat.<br/>Nilai simpanan sesuai dengan kemampuan anggota.<br/>Tidak perlu membayar <i>maintenance</i>.<br/>Parameter mudah untuk diukur<br/>Keunggulan selaras dengan nilai koperasi.</p> | <p><u>STRATEGI SO</u></p> <p><i>Growth Strategy</i> –<br/><i>Diversification Unrelated</i><br/>S3, S5, S9, O1, O2, O6<br/>(<i>Tour and Travel</i>)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <p><u>STRATEGI ST</u></p> <p><i>Business Strategy</i><br/>S1, S3, S4, T1, T3, T7<br/>(<i>Offline to Online</i>)</p>                                                                                                                                                                                                                             |
| <p><u>WEAKNESSES</u></p> <p>Tidak mencakup masalah potensial di masa depan.<br/>Pangsa pasar terbatas pada</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <p><u>STRATEGI WO</u></p> <p><i>Delay Strategy</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <p><u>STRATEGI WT</u></p> <p><i>Retrenchment Strategy</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

# Seminar Nasional Forum Manajemen Indonesia 2023 Papua Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 1

17-19 Oktober 2023

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                        |                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><i>driver.</i><br/>Belum mampu menjangkau <i>early adopters</i>.<br/>Solusi belum mencakup masalah potensial di masa depan.<br/>Pemanfaatan sosial media belum optimal.<br/>Simpanan wajib hanya diterapkan pada anggota aktif saja.<br/>Belum memiliki aset tetap<br/>Aspek yang diukur belum menyeluruh</p> | <p>W1, W4, W7, O1, O4, O5<br/>(No Change Strategy)</p> | <p>– Turnaround Strategy<br/>W1, W3, W7, W8, T1, T2, T3, T6<br/>(Business line utilization)</p> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|

Berdasarkan hasil perumusan strategi di atas, terdapat empat strategi alternatif yang dapat diterapkan oleh KHTOB, yaitu:

Strategi SO: *Growth Strategy-Diversification Unrelated (Tour & Travel)*. Strategi *diversification unrelated* dengan memfokuskan pada *tour* dan *travel*. KHTOB memiliki divisi *tour & travel* yang bisa dikembangkan sebagai alternatif bisnis. Di tengah lesunya industri pariwisata, KHTOB memiliki peluang yang besar untuk memasuki industri ini. KHTOB memiliki armada yang banyak, sehingga bisa dimanfaatkan untuk pengembangan Divisi Pariwisata sekaligus menambah pendapatan bagi KHTOB.

Strategi ST: *Business Strategy (Offline to Online)*. Strategi *offline to online* dapat diambil oleh KHTOB. Strategi ini memfokuskan proses pengurusan izin dilakukan secara *online*. Mengingat kondisi masih belum stabil dan pandemi belum berakhir, hal ini akan mempermudah calon *driver* dan juga KHTOB dalam pengurusan izin ASK.

Strategi WO: *Delay Strategy (No Change Strategy)*. Strategi *no change* merupakan langkah paling aman yang dapat diambil oleh KHTOB. KHTOB bisa bertahan dengan mempertahankan kegiatan bisnis yang sudah ada, namun strategi ini tidak bisa diterapkan untuk jangka Panjang. KHTOB perlu melihat situasi dan kondisi saat ini kemudian menyiapkan langkah yang tepat untuk kondisi yang mendatang.

Strategi WT: *Retrenchment Strategy (Turnaround Strategy)*. Strategi *turnaround* merupakan strategi terakhir yang dapat diambil oleh KHTOB. KHTOB perlu melakukan evaluasi pada setiap lini bisnis yang ada dan mengurangi lini bisnis yang sekiranya tidak memberikan dampak besar pada koperasi. Selanjutnya, KHTOB perlu memfokuskan dan mengoptimalkan pada satu atau dua lini bisnis tertentu.

Berdasarkan keempat strategi tersebut, langkah yang paling memungkinkan untuk diambil adalah Strategi SO: *diversification unrelated (tour & travel)*. Walaupun kondisi saat ini belum stabil, khususnya industri pariwisata, dan masih didominasi oleh pandemi, strategi ini memiliki prospek yang besar dibandingkan strategi lainnya. Pertimbangan atas strategi ini adalah

KHTOB memiliki divisi pariwisata dan banyak armada namun belum dimanfaatkan secara menyeluruh.

## 5. Kesimpulan

Rancangan Model bisnis berbasis lean canvas Koperasi KHTOB adalah sebagai berikut.

| Problem                                                                              | Solution                                                                   | Unique Value Proposition                                                                           | Unfair Advantage                                            | Customer Segments                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Pengurusan izin ASK rumit<br>Penyewaan Kendaraan Lapangan dan Kode Etik              | Pengurusan izin kolektif<br>Penyewaan kendaraan<br>Solusi legal dan teknis | Pengurusan izin ASK mudah, aman, nyaman, dan terbuka.                                              | Komunitas Organization al Advantage                         | Driver ASK<br>Penyewa /<br>Pemilik Kendaraan                                 |
| Existing Alternative<br>Pengurusan izin ASK mandiri<br>Badan hukum di bidang sejenis | Key Metrics<br>Penambahan jumlah anggota<br>Pembuatan izin ASK             | High Level Concept<br>Pengurusan izin ASK tanpa balik nama                                         | Channels<br>Sosial Media List Database ASK<br>Word of Mouth | Early Adopters Calon Driver/Driver ASK<br>Pemilik/Rental kendaraan Tunakarya |
| Cost Structure<br>Sewa Kantor<br>ATK<br>Internet<br>Fasilitas Anggota                |                                                                            | Revenue Stream<br>Simpanan Pokok: Rp135.000,00<br>Simpanan Wajib (Autoduction): Rp100.000,00/bulan |                                                             |                                                                              |

Koperasi Himpunan Transportasi *Online* Bersama perlu mengambil langkah atau tindakan untuk memulihkan kondisi yang diakibatkan oleh pandemi COVID-19. Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, terdapat empat alternatif strategi yang dapat diambil dari KHTOB, yaitu: *Growth Strategy – Tour and Travel* ; *Business Strategy – Offline to Online*; *Delay Strategy – No Change*; *Retrenchment Strategy – Business Line Utilization*. Strategi yang dapat dipilih dan sesuai dengan perencanaan KHTOB adalah strategi *growth* untuk pengembangan bisnis *tour and travel*, karena KHTOB memiliki divisi pariwisata dan banyak armada namun belum dimanfaatkan secara menyeluruh. Pengembangan bisnis ini dapat diterapkan dengan menjalin kerjasama dengan perusahaan yang bergerak di bidang hotel, rekreasi, dan kafe/restoran di Kota Bandung dengan menerapkan protokol kesehatan yang berlaku.

## Referensi

Abdoun, A., & Ibrahim, J. (2018). Business Model Canvas, the Lean Canvas and the Strategy

Sketch: Comparison. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 9(1), 871–890. Retrieved from <http://www.ijser.org>

Akbar, M. I. (2019). Usulan Model Bisnis Brand Kue Kering Online Cascake Dengan Menggunakan Lean Canvas. *Journal Industrial Serviss*, 4(2). <https://doi.org/10.36055/jiss.v4i2.5149>

Demil, B., Lecocq, X., Ricart, J. E., & Zott, C. (2015). Introduction to the SEJ Special Issue On Business Models: Business Models Within the Domain of Strategic Entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1), 1–11. <https://doi.org/10.1002/sej.1194>

Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2014). The Business Model Navigator: 55 Models That Will Revolutionise Your Business. *FT Publishing International*, p. 400. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-01056-4\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-319-01056-4_7)

Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of Cleaner Production*, 198, 401–416. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240>

Husnayain, I., & Mawardi, M. K. (2018). Implementasi lean canvas pada startup dalam menghadapi persaingan. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 55(2), 30–38.

Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474–1486. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067>

Maurya, A. (2012). *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works* (Second). Sebastopol, California: O'Reilly.

Nidagundi, P., & Novickis, L. (2016). Introducing Lean Canvas Model Adaptation in the Scrum Software Testing. *Procedia Computer Science*, 104(December 2016), 97–103. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.01.078>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Bussiness model Generation. In *Wiley* (Vol. 30). <https://doi.org/10.1523/JNEUROSCI.0307-10.2010>

Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Reserach Methods for Bussiness A Skill-Bulding Approach*.

Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (1st ed.). Bandung: Alfabeta.

### Copyrights

Copyright for this article is retained by the author(s), with first publication rights granted to the journal.

This is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)