

IMPLEMENTASI *LEAN CANVAS* PADA *ENTREPRENEURIAL PROJECT STARTUP* BISNIS

Eric Harianto

Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi Universitas Ciputra Surabaya
UC Town, Citraland, Surabaya

ABSTRACT

The purpose of this research is to: (1) identify business model with the application of lean canvas; (2) obstacles in the application of lean canvas at the business project of students at entrepreneurial project startup business S2 Ciputra University Surabaya; (3) benefits contained in the application of lean canvas on the business project of students at entrepreneurial project startup business S2 Ciputra University Surabaya. Data collected from January 2018 to March 2018. The method used is descriptive research method with qualitative approach. The author conducted interviews with 5 informants ie business project owner. The analysis tools used are lean start up and lean canvas. Data analysis techniques used are Creswell (2014) data analysis techniques. The results in this study are (1) Student business project can be implemented in nine lean canvas blocks and can see the concept of business model easily and linkage between nine blocks in lean canvas. (2) The most difficult constraint experienced by students is when filling the unfair blocks in the lean canvas. (3) Students can easily analyze their business model in determining future strategy to know the project or business that is run effectively or not to be continued or developed based on the achievement measured in the key metric block in one of the lean canvas blocks and the profit earned in the business project which can be seen easily within the difference between the revenue stream block and the cost structure within the lean canvas.

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini yakni untuk: (1) mengidentifikasi model bisnis dengan penerapan *lean canvas*; (2) kendala dalam penerapan *lean canvas* pada *project* bisnis mahasiswa pada *entrepreneurial project startup business* S2 Universitas Ciputra Surabaya; (3) manfaat yang terdapat dalam penerapan *lean canvas* pada *project* bisnis mahasiswa pada *entrepreneurial project startup business* S2 Universitas Ciputra Surabaya. Data dikumpulkan dari Januari 2018 sampai Maret 2018. Metode yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penulis melakukan wawancara dengan 5 informan yaitu pemilik *project* bisnis. Alat analisis yang digunakan yaitu *lean start up* dan *lean canvas*. Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis data Creswell (2014). Hasil di dalam penelitian ini adalah (1) *Project* bisnis mahasiswa dapat

diimplementasikan di dalam Sembilan blok *lean canvas* dan dapat melihat konsep model bisnis secara mudah serta keterkaitan antar Sembilan blok di dalam *lean canvas*. (2) Kendala yang paling sulit dialami mahasiswa adalah pada saat mengisi blok *unfair advantage* didalam *lean canvas*. (3) Mahasiswa dapat dengan mudah untuk menganalisis model bisnisnya dalam menentukan strategi kedepan untuk mengetahui *project* atau bisnis yang dijalankan efektif atau tidak untuk dilanjutkan atau dikembangkan berdasarkan pencapaian yang diukur didalam blok *key metric* di salah satu blok *lean canvas* dan keuntungan yang didapat di dalam *project* bisnis yang bisa dilihat dengan mudah di dalam selisih blok *revenue stream* dan *cost structure* di dalam *lean canvas*

Keywords: *lean canvas, lean startup, entrepreneurship learning, corporate entrepreneurship, entrepreneurial project.*

PENDAHULUAN

Dalam mengembangkan suatu bisnis baru atau *project* yang baru, memenuhi ekspektasi dan keinginan pelanggan adalah prinsip yang utama. Tanpa adanya pelanggan yang menggunakan produk atau jasa yang ditawarkan oleh bisnis atau *project*, maka bisnis tersebut tidak akan bisa bertahan.

Pengembangan bisnis baru atau *project* baru yang tidak melalui proses *customer development* mempunyai risiko, di mana produk atau jasa yang telah dibuat tersebut tidak direspon positif oleh pelanggan atau lebih buruk lagi pelanggan tidak memandang masalah yang ingin diselesaikan oleh produk tersebut sebagai suatu masalah.

Lean startup pada intinya adalah sebuah metodologi yang menawarkan pendekatan yang sistematis dan ilmiah di dalam menciptakan dan mengatur *startup* untuk mencapai terwujudnya produk yang diinginkan oleh pelanggan dengan lebih cepat. Reis (2011a) membuat *trade mark* untuk kata *lean startup* seperti berikut ini:

“The lean startup takes its name from the lean manufacturing revolution that

Taiichi and Shigeo Shingo are credited with developing at Toyota. Lean thinking is radically altering the way supply chains and production systems are run. Among its tenets are drawing on the knowledge and creativity of individual workers, the shrinking of batch sizes, just-in-time production and inventory control, and an acceleration of cycle times. It taught the world the difference between value-creating activities and waste and showed how to build quality into products from the inside out. Lean startup adapts these ideas to the context of entrepreneurship, proposing that entrepreneurs judge their progress differently from the way other kinds of ventures do. Lean startup uses a different unit of progress, called validated learning. With scientific learning as our yardstick, we can discover and eliminate the sources of waste that are plaguing entrepreneurship”.

Konsep *lean startup* diambil dari revolusi *lean manufacturing* yang dilakukan oleh Taiichi Ohno dan Shigeo Shingo dalam membangun Toyota. Pemikiran *lean* secara radikal mengubah

cara *supply chain* dan cara sistem produksi dilakukan. Yang dilakukan antara lain adalah membangkitkan pengetahuan dan kreativitas para pekerjanya, mengurangi jumlah *batch*, *just in time production*, *inventory control*, dan percepatan siklusnya. Ide ini dibawa masuk ke ranah *entrepreneurship*, agar para *entrepreneur* mengkaji *progress* usahanya secara berbeda dengan usaha-usaha yang lain. Bilamana dunia manufaktur diukur dari hasil produknya yang berkualitas tinggi, *lean startup* menggunakan tolok ukur *progress* yang berbeda, yaitu yang disebut dengan *validated learning*. Konsep *lean startup* merupakan dasar dari *lean canvas*.

Lean canvas merupakan adaptasi *Business Model Canvas* (BMC) oleh Osterwalder yang diciptakan oleh Maurya dalam menciptakan semangat *lean* (perampingan), *startup lean* (*startup* yang cepat, ringkas dan efektif). *Lean canvas* menjanjikan rencana bisnis yang dapat ditindaklanjuti dan *focus* dalam berwirausaha. *Lean startup* berfokus pada masalah, solusi, metrik kunci dan keunggulan kompetitif. Strukturnya mirip dengan *Business Model Canvas* yang terkenal, namun beberapa bagian telah diubah.

Dalam kaitan dengan *lean canvas*, *entrepreneurial project corporate entrepreneurship* memilih memakai konsep ini untuk membantu mahasiswa menghasilkan model bisnis mereka. Dengan adanya model bisnis yang dibuat akan memudahkan mahasiswa untuk dapat menyusun strategi dan mengukur keberhasilan di dalam bisnis atau *project* yang mereka buat.

Deskripsi kelas mata kuliah *entrepreneurial project* adalah mata kuliah *project* di mana mahasiswa belajar memvalidasi *project* bisnisnya

melalui beberapa tahapan proses sesuai dengan konsep *lean startup* dan menganalisis bisnisnya dengan model bisnis *lean canvas*. Terdapat beberapa kompetensi yang akan dimiliki yaitu: (1) Mahasiswa memahami konsep *lean startup*. (2) Mahasiswa memahami konsep *lean canvas* sebagai *tools* atau model dari *the lean startup*. (3) Mahasiswa memahami cara melakukan *validated learning* dengan cara melakukan *market validation* (4) Mahasiswa memahami dan menggunakan *minimum viable product* untuk menentukan apakah bisnis tersebut harus *pivot* atau *preserve*. (5) Mahasiswa merencanakan *action plan*. (6) Mahasiswa mampu membuat *future plan*, *business development*, dan *team building*.

TINJAUAN PUSTAKA

Lean Canvas

Lean canvas merupakan sebuah model bisnis yang sudah dimodifikasi dari model bisnis sebelumnya yaitu model bisnis *canvas*. Model bisnis *canvas* ini telah dipopulerkan oleh Osterwalder. Namun yang menjadi kritik terhadap bisnis model ini adalah bisnis model *canvas* biasanya diterapkan di perusahaan yang sudah besar, sehingga tidak sesuai jika perusahaan yang baru merintis menggunakan model bisnis ini.

Adanya kendala ketidaksesuaian tersebut mendorong Maurya mencoba untuk memodifikasi model bisnis *canvas* menjadi model bisnis yang bisa diterapkan oleh perusahaan baru yang dikenal dengan istilah model bisnis *lean canvas*. *Lean canvas* ini adalah pengembangan lebih lanjut dari metode bisnis model *canvas*, totalnya ada sembilan hal yang harus diselesaikan berdasarkan hasil temuan di lapangan.

Hal pertama adalah menentukan segmentasi pelanggan yang akan ditargetkan. Di sini *startup* menulis siapa target pelanggan mereka. Target pelanggan bisa berdasarkan *demographic, psychographic, lifestyle* atau *behavior*-nya. Seperti tempat di mana ia tinggal, jenis kelamin, jenis pekerjaan, umurnya, tingkat pendidikannya, jumlah pemasukannya setiap bulan berapa, dan lain-lain.

Hal kedua adalah menentukan permasalahan yang valid dan cari tahu solusi yang sudah ada. *Startup* harus mengidentifikasi tiga masalah utama yang akan diselesaikan. Selanjutnya *startup* juga harus mengetahui selama ini usaha apa yang dilakukan orang lain untuk memecah masalah tersebut.

Hal ketiga adalah solusi apa yang diberikan untuk pelanggan. Bagian ini berisi setidaknya tiga fitur dari produk yang dibuat berdasarkan masalah yang dihadapi oleh pengguna kemudian ingin diselesaikan.

Hal keempat adalah menentukan *unique value proposition* bisnis. Maksud dari kata *unique value proposition* adalah apa keunikan bisnis dibandingkan dengan perusahaan lain. Apa yang membuat bisnis *startup* tersebut unik dari yang lain. Intinya ciri khas dari produk *startup* tersebut.

Hal kelima adalah menentukan metode (*channel*) yang akan digunakan untuk menjangkau calon pelanggan. Bagaimana metode yang digunakan untuk mempublikasikan solusi yang *startup* anda tawarkan untuk calon pelanggan.

Hal keenam adalah *revenue stream*. Berisi bagaimana *startup* bekerja mencari uang sehingga pada akhirnya, berapa pemasukan yang didapat dari seluruh *revenue stream* yang ada.

Hal ketujuh adalah mengenai *cost structure* atau biaya-biaya yang akan dikeluarkan. Dengan mengetahui biaya tetap yang akan dikeluarkan, maka secara tidak langsung keuntungan juga bisa diketahui.

Hal kedelapan adalah menentukan *key metric* yaitu sebuah KPI (*Key Performance Indicator*) atau tolak ukur dari *progress* bisnis. *Key metric* ini akan sangat membantu dalam mengetahui *progress* dari performa bisnis setiap satuan waktu yang mungkin setiap hari, setiap minggu, setiap bulan atau mungkin juga setiap tahun.

Hal kesembilan adalah *unfair advantage*. *Unfair advantage* adalah satu hal yang membuat kompetitor sulit untuk mengikuti bisnis perusahaan tersebut. Semakin banyak *unfair advantage* yang dimiliki, semakin tinggi *barrier to entry* (kesulitan untuk memanipulasi) bisnis perusahaan tersebut.



Gambar 1: *Lean Canvas*
Sumber: Maruya (2012)

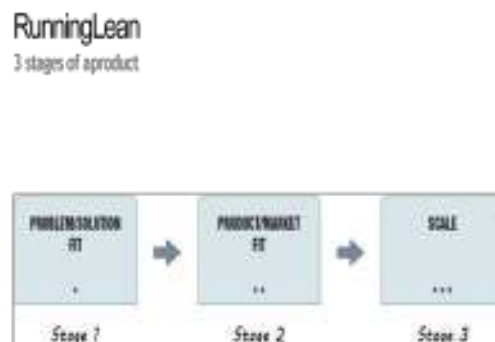
Manfaat *Lean Canvas*

Manfaat *lean canvas* adalah dapat memudahkan untuk menemukan *unique value proposition* dari sebuah bisnis dengan mencari produk atau jasa yang dibutuhkan oleh konsumen. Dengan mencari *problem* dan *solution*

yang kemudian akan dilanjutkan dengan produk atau jasa yang dihasilkan dapat memenuhi kebutuhan *market* atau tidak. Menurut Ries (2011) ada 3 *stage* di dalam membuat sebuah *project* bisnis yaitu:

1. *Problem/Solution Fit (Stage1)*.
2. *Product/Market Fit (Stage2)*.
3. *Scale (Stage3)*.

Hubungan ketiga *stage* ini dapat digambarkan dalam bentuk bagan pada Gambar 2.



Gambar 2: Konsep *Lean Startup*
Sumber: Maruya (2012)

Manfaat lain dari *lean canvas* adalah dengan adanya pengukuran (*scale*) dan indikator keberhasilan sebuah bisnis yang ada di dalam tiga blok yaitu: *key metric*, *revenue stream* dan *cost structure*. Sebuah bisnis menurut Reis (2011) harus melalui fase *build*, *measure* dan *learn*. Di dalam *lean canvas* dapat dilihat dan ditentukan indikator keberhasilan bisnis yang akan dibuat sesuai dengan *goal setting* awal yang sudah ditentukan.

Keunikan *Lean Canvas*

Keunikan dari *lean canvas* adalah menemukan blok terakhir yaitu blok *unfair advantage* yang merupakan keunggulan dari sebuah *project* atau bisnis di mana kompetitor tidak

bisa masuk ke dalamnya. Karena sesuai dengan judulnya ada variabel tertentu yang menyebabkan sebuah bisnis atau *project* bisa berjalan dan tidak bisa dimasuki oleh kompetitor. Salah satu contoh yang sering dijumpai adalah relasi *networking* yang sangat baik dan bagus. Inilah salah satu seni dalam mengisi *lean canvas*.

Validated Learning

Menurut Ries (2011) *validated learning* didefinisikan sebagai suatu proses dari demonstrasi secara empirik bahwa suatu tim telah menemukan kenyataan berharga mengenai suatu prospek bisnis masa sekarang dan masa depan. Dalam bahasa yang lebih mudah dimengerti, *validated learning* dapat didefinisikan sebagai pembelajaran berharga dari proses bisnis atau *project* yang sudah dilalui, baik proses bisnis atau *project* tersebut sukses maupun gagal. Karena tidak setiap kegagalan berarti buruk. Kegagalan di dalam melakukan usaha sebenarnya adalah titik awal kesuksesan apabila bisa memaknai dan mempelajari kegagalan yang sudah terjadi. Di dalam *lean startup* dikenal fase *learn*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Adapun fokus penelitian adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi penerapan *lean canvas* pada *project* bisnis mahasiswa:
 - a. Konsumen (*Customer Segment*).
 - b. Masalah (*Problem*).
 - c. Solusi (*Solution*).
 - d. Proposisi Nilai Unik (*Unique Value Proposition*).
 - e. Saluran Distribusi (*Channel*).
 - f. Matrik Kunci (*Key Metric*).

- g. Arus Pendapatan (*Revenue Stream*).
 - h. Struktur Biaya (*Cost Structure*).
 - i. Keuntungan Khusus (*Unfair Advantage*).
2. Kendala dalam penerapan *lean canvas* pada *project* bisnis mahasiswa.
 3. Manfaat yang terdapat dalam penerapan *lean canvas* pada *project* bisnis mahasiswa.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti antara lain: wawancara dan dokumentasi terhadap 5 informan yaitu pemilik bisnis. Instrumen penelitian yang digunakan ialah: peneliti, pedoman wawancara, dan alat penunjang penelitian. Mengacu pada Creswell (2014) data penelitian ini bersifat deskriptif dan peneliti adalah instrumen kunci. Data dikumpulkan dari bulan Januari 2018 sampai dengan Maret 2018.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Project bisnis yang diteliti terdiri dari lima *project* bisnis mahasiswa. Profil *project* mahasiswa yang didapat langsung dari wawancara akan dijelaskan secara singkat seperti terlihat pada Tabel 1.

Tabel 1
Profil *Project* Mahasiswa

Nama <i>Project</i> Bisnis	<i>Venture Description</i>
Kayu Hutan	Industri Pengolahan Kayu sejak 2009. Kayu Hutan diproduksi menjadi kayu untuk pasar ekspor maupun lokal. Untuk <i>project</i> yang dikerjakan adalah membuat <i>flooring</i> .

Jito's Organik	<i>Startup</i> bisnis bidang sayuran organik, menjual berbagai jenis sayuran yang diproduksi dan dikelola secara mandiri dengan memanfaatkan teknologi dalam sistem produksinya, sehingga diharapkan menghasilkan produk-produk yang berkualitas tinggi.
Oldman Co.	Oldman bergerak dalam bidang <i>custom leather shoes</i> . Oldman menggunakan <i>genuine leather</i> dan memanfaatkan bahan kulit yang tidak terpakai untuk dijadikan sebuah <i>merchandise</i> seperti dompet, gelang, dan <i>accessories</i> lainnya. Semua pesanan 100% <i>high quality handmade</i> dengan <i>up to date</i> model. Kami juga menyediakan <i>Oldman Care</i> , yang mana adalah <i>aftersales</i> dari Oldman sendiri. <i>Oldman Care</i> adalah jasa untuk cuci, <i>polish</i> , dan servis sepatu kulit maupun kerajinan kulit lainnya.
Meilifluous Calligraphy & Design	Meilifluous adalah studio desain mini yang mengkhususkan diri dalam surat tangan, kaligrafi, dan cat air untuk pernikahan dan acara alat tulis yang indah dan dipesan lebih dahulu. Bersama dengan alat tulis dan bahan cetak, ditawarkan desain dan keahlian kaligrafi untuk <i>branding</i> , desain logo, dan setiap karya lain yang diimpikan. Meilifluous untuk mewujudkan impian anda. Dimiliki oleh Meilita Priskila, Meilifluous lahir karena penggemarnya da-

	lam seni dan desain sejak ia masih kecil.
Neo Ferlina	Salah satu perusahaan lokal di Indonesia yang membudidayakan <i>Microalgae Spirulina</i> yang diketahui kaya akan nutrisi untuk makhluk hidup.

Lean canvas merupakan adaptasi *Business Model Canvas* (BMC) oleh Alexander Osterwalder yang diciptakan oleh Maurya (2012). *Lean startup* adalah *startup* yang cepat, ringkas dan efektif dengan konsep *build, learn and measure* yang diciptakan oleh Reis (2011). *Lean startup* merupakan konsep dari *Lean canvas*. *Lean canvas* berkonsentrasi pada cara *timeline* mempengaruhi arus pendapatan sebuah bisnis. Oleh karena itu sasarannya lebih spesifik dan menggabungkan bisnis kecil dan besar secara efektif (Canvanizer.com, 2012).

Konsumen (Customer Segment)

Maurya (2012) menyatakan “*Sketch a lean canvas for each customer segment. As you’ll find shortly, the elements of your business model can and will vary greatly by customer segment. I recommend starting with the top two or three customer segments you feel you understand the best or find most promising.*” Di dalam penerapan *lean canvas* sesuai dengan konsep teori yang dikembangkan oleh Maurya (2012).

Mahasiswa mulai mencari target konsumen di dalam *project* bisnisnya. Target konsumen menurut Osterwalder and Pigneur (2012) dibagi menjadi beberapa kelompok *customer segment* yaitu: *mass market, niche market, segmented, diversified, multisided*

platform. Peneliti melakukan wawancara terhadap kelima pemilik bisnis *startup*.

Untuk informan yang pertama yaitu bisnis kayu hutan memberikan pernyataan seperti berikut ini mengenai profil bisnisnya:

“*Untuk bisnis saya membuat flooring yang berbahan dasar kayu dengan segmen pasar kalangan menengah ke atas karena kualitas dan bahan yang saya gunakan bukan menggunakan bahan sintetis tetapi bahan yang bisa bertahan dalam waktu lama.*”

Sedangkan informan yang kedua yaitu bisnis Jito’s Organik menyatakan profil bisnisnya sebagai berikut:

“*Untuk bisnis saya menjual sayuran organik karena sekarang masyarakat sudah sadar akan pentingnya kesehatan. Produk saya bisa dikonsumsi oleh semua orang. Selain itu saya juga menjual peralatan hidroponik.*”

Untuk informan yang ketiga yaitu bisnis Oldman Co. memberikan pernyataan mengenai profil bisnisnya sebagai berikut:

“*Untuk bisnis saya menjual sepatu dengan bahan dasar kulit dan bisa dipesan custom sesuai dengan keinginan konsumen serta bisa menambahkan inisial nama pada sepatunya. Kualitasnya premium dan bisa menaikkan prestise ketika memakai sepatu produksi oldman.*”

Untuk informan yang keempat yaitu bisnis *Meilifious Calligraphy & Design* memberikan pernyataan mengenai profil bisnisnya sebagai berikut:

“*Untuk bisnis saya menjual jasa pembuatan undangan untuk wedding atau tunangan dengan teknik kaligrafi di mana setiap konsumen mendapatkan suatu karya kaligrafi yang indah di dalam setiap undangan. Selain itu*

setiap font tulisan yang ada saya ciptakan sendiri dengan teknik kaligrafi. Konsumen saya adalah orang yang mengerti seni dan biasanya dari kalangan menengah keatas karena harganya relatif mahal dibanding dengan undangan yang biasa.”

Untuk informan yang kelima yaitu bisnis *Neo Ferlina* memberikan pernyataan tentang profil bisnisnya sebagai berikut:

“Bisnis kami bergerak di dalam bidang produksi pupuk hayati cair dari hasil budi daya spirulina. Konsumen kami adalah petani.”

Di dalam lima *project* bisnis yang diteliti dapat dilihat dari hasil wawancara bahwa untuk bisnis kayu hutan, *Oldman Co.*, dan *Meilifious Calligraphy & Design* memiliki *customer segment* yang sama yaitu *segmented market* dengan segmentasi *market* untuk kalangan menengah ke atas berdasarkan dengan kualitas produk yang ditawarkan dan juga harga yang ditawarkan. Sedangkan untuk *Jito’s Organik* memiliki *customer segment mass market*, karena produk yang ditawarkan bisa dikonsumsi oleh semua kalangan berupa sayuran. *Neo Ferlina* memiliki *customer segment niche market*, karena konsumennya adalah konsumen khusus yaitu petani. Hal ini sudah selaras dengan teori *Osterwalder and Pigneur (2012)* yang membahas tentang *customer segment*.

Masalah (Problem)

Mengenai masalah *Maurya (2012)* menyatakan *“List the top one to three problems: for the customer segment you are working with, describe the top one to three problems they need solved. Another way to think about problems is in terms of the jobs customers need done.”* Berdasarkan

ini mahasiswa akan mengidentifikasi masalah yang dialami oleh konsumen. Hal ini juga selaras dengan konsep *lean startup* yang dikembangkan oleh *Reis (2011)* di dalam *stage 1* yaitu *problem and solution fit*. Dengan mengetahui *problem* yang ada, maka pebisnis akan lebih mudah di dalam menciptakan produk atau jasa sesuai dengan yang diinginkan oleh konsumen. Peneliti melakukan wawancara terhadap kelima pemilik bisnis *startup* mengenai *problem* yang dialami oleh konsumen.

Untuk informan yang pertama yaitu bisnis kayu hutan mengenai masalah bisnis mereka menyatakan seperti berikut ini:

“(1) sulit mencari penjual lantai kayu yang berkualitas ekspor; (2) Sulit mencari produk flooring dengan garansi; (3) sulit mencari flooring dengan customize model.”

Untuk informan yang kedua yaitu bisnis *Jito’s Organik* menyatakan seperti berikut ini mengenai masalah bisnis mereka:

“(1) harga sayuran organik yang mahal; (2) tidak memiliki ilmu berkebun; (3) tidak memiliki lahan untuk berkebun.”

Untuk informan yang ketiga yaitu bisnis *Oldman Co.* mengenai masalah bisnis mereka menyatakan sebagai berikut:

“(1) tidak ada jasa custom shoes yang terpercaya; (2) banyak model di pasaran tidak diminati; (3) kualitas kulit menyedihkan.”

Untuk informan yang keempat yaitu bisnis *Meilifious Calligraphy & Design* menyatakan berikut ini mengenai masalah bisnis mereka:

“(1) kesulitan mencari undangan pernikahan yang unik; (2) kesulitan mencari undangan sesuai dengan tema

pernikahan; (3) kesulitan mencari aksesoris pernikahan yang unik.”

Untuk informan yang kelima yaitu bisnis Neo Ferlina mengenai masalah bisnis mereka menyatakan sebagai berikut:

“(1) banyak petani kesulitan meningkatkan produktivitas hasil panen; (2) banyak petani mengalami kegagalan panen karena penggunaan pupuk yang tidak tepat; (3) banyak petani mengalami kesulitan di dalam mengembalikan kesuburan tanah.”

Mahasiswa telah menemukan *problem* dari *customer* segmen bisnis dari informan mereka. Mahasiswa dituntut untuk dapat mencari solusi sesuai teori yang ditulis oleh Reis (2011).

Solusi (Solution)

Mengenai solusi dari masalah Maurya (2012) menyatakan *“You are now ready to tackle solution possibilities. Because all you have are untested problems, it is fairly common for them to get reprioritized or completely replaced with new ones after just a few customer interviews. For this reason, I recommend not getting carried away with fully defining your solution just yet. Rather, simply sketch out the simplest thing you could possibly build to address each problem. Bind a solution to your problem as late as possible.”*

Setelah mahasiswa mengidentifikasi *problem* dari *customer segment*, maka bisa dicari beberapa alternatif solusi untuk menjawab *problem* yang ada. Disarankan untuk memberikan solusi yang sederhana yang bisa langsung dilaksanakan di dalam *project* bisnis. Hal ini selaras dengan teori Maurya (2012). Peneliti melakukan wawancara untuk dapat menemukan solusi dari setiap *problem* yang ada.

Untuk informan yang pertama yaitu bisnis kayu hutan memberikan solusi pemecahan masalah sebagai berikut:

“(1) menjual kayu kualitas ekspor di pasar lokal; (2) memberikan garansi terhadap produk *floorhinges* yang dijual dengan syarat dan ketentuan berlaku; (3) menjual *flooring* dengan *customize model*.”

Untuk informan yang kedua yaitu bisnis Jito’s Organik memberikan solusi pemecahan masalah seperti berikut ini:

“(1) pertanian urban hidroponik; (2) peralatan hidroponik semi automatic; (3) peralatan hidroponik yang minimalis dan hemat ruang.”

Untuk informan yang ketiga yaitu bisnis Oldman Co. memberikan solusi pemecahan masalah sebagai berikut:

“(1) menyediakan jasa penjualan sepatu custom shoes; (2) model yang selalu update; (3) kualitas kulit yang baik.”

Untuk informan yang keempat yaitu bisnis Meilifious Calligraphy & Design memberikan solusi pemecahan masalah seperti berikut ini:

“(1) menyediakan undangan pernikahan yang unik dengan kaligrafi (2) menyediakan undangan sesuai dengan tema pernikahan dengan konsep kaligrafi (3) menyediakan wedding stationery yang unik dengan sentuhan modern kaligrafi.”

Untuk informan yang kelima yaitu bisnis Neo Ferlina memberikan solusi pemecahan masalah sebagai berikut:

“(1) memberikan formula pupuk yang sesuai dengan kebutuhan petani; (2) memberikan edukasi kepada petani untuk penggunaan pupuk yang tepat sesuai dengan jenis tanaman yang ditanam; (3) menciptakan produk yang tepat untuk petani terutama untuk

mengembalikan fungsi tanah dan pestisida alami.”

Setelah mahasiswa menentukan solusi dari setiap *problem*, maka langkah selanjutnya adalah mencari *unique value proposition*.

Proposisi Nilai Unik (*Unique Value Proposition*)

Mengenai proposisi nilai unik Maurya (2012) menyatakan “*Unique value proposition: why you are different and worth buying getting attention.*” Sesuai dengan yang dimaksud Maurya (2012) untuk menentukan *unique value Proposition* mahasiswa diharapkan untuk dapat membuat produk atau jasa yang memiliki *value* berbeda dari yang lainnya dan menarik konsumen untuk membeli produk atau jasa yang ditawarkan. Peneliti melakukan wawancara untuk mengidentifikasi *unique value proposition* yang ditawarkan.

Untuk informan yang pertama yaitu bisnis kayu hutan menyatakan sebagai berikut:

“(1) *customization (menerima order flooring model custom)*; (2) *performance (memberikan flooring dengan kualitas ekspor)*; (3) *design (flooring dengan desain yang unik)*; (4) *risk reduction (garansi terhadap produk sesuai dengan syarat dan ketentuan)*.

Untuk informan yang kedua yaitu bisnis Jito’s Organik memberikan pernyataan sebagai berikut:

“(1) *design (memberikan design yang menarik pada alat hidroponik)*; (2) *performance (alat hidroponik yang produktif menghasilkan sayur organik)*; (3) *getting the job done (alat hidroponik yang semi otomatis)*; (4) *price (sayur organik yang murah)*.”

Untuk informan ketiga yaitu bisnis Oldman Co. menyatakan berikut ini:

“(1) *customization (produksi sepatu kulit custom sesuai dengan selera pelanggan)*; (2) *design (model sepatu kulit yang up to date)*; (3) *performance (kualitas kulit istimewa)*.”

Untuk informan yang keempat yaitu bisnis Meilifious Calligraphy & Design menyatakan sebagai berikut:

“(1) *design (undangan dengan seni kaligrafi “one client one design”)*; (2) *customization (undangan sesuai dengan tema pernikahan dan aksesoris yang unik)*; (3) *performance (kualitas undangan kaligrafi yang eksklusif)*; (4) *accessibility (mudah untuk disorder karena ada website yang baik)*.”

Untuk informan yang kelima yaitu bisnis Neo Ferlina menyatakan sebagai berikut:

“(1) *performance (pupuk hayati yang sekaligus sebagai hormone zpt & pestisida alami (3 in 1))*; (2) *pricing (sangat murah dan penggunaan material yang sedikit lalu diencerkan)*; (3) *convenience (adanya petunjuk penggunaan dan edukasi untuk petani)*.”

Menurut Osterwalder and Pigneur (2012) *Value Propositions* adalah solusi yang ditawarkan untuk menyelesaikan permasalahan dan memenuhi kebutuhan dari *customer* yang dituju di blok *customer segments*. *Value* bisa berupa kebaruan (*newness*), perbaikan performa berkesinambungan (*performance*), *customization*, reliabilitas (*getting the job done*), desain (*design*), *brand status*, harga (*price*), pengurangan biaya (*cost reduction*), pengurangan resiko (*risk reduction*), aksesibilitas (*accessibility*) dan kenyamanan/penggunaan (*convenience/utility*).

Tidak semua komponen dari *value* yang telah dipaparkan di atas dapat digunakan secara sekaligus pada

satu jenis produk. Dalam memilih *unique value proposition* yang akan digunakan, maka ideator wajib melakukan observasi terhadap produk yang konsumen inginkan. Hal ini sesuai dengan yang dipaparkan Reis (2011) *stage 2* yaitu produk and *market fit*. Apabila antara *value* yang ditawarkan sesuai dengan keinginan dari konsumen, maka bisa dipastikan produk atau jasa bisa diterima oleh pasar.

Saluran Distribusi (*Channel*)

Berkaitan dengan saluran distribusi Maurya (2012) menyatakan “*it’s equally important to think about your scalable channels from day one so that you may start building and testing them early. While there are a plethora of channel options available, some channels may be outright inapplicable to your startup, while others may be more viable during later stages of your startup. I typically look for the following characteristics in my early channel.*”

Sesuai pernyataan Maurya (2012) untuk menentukan *channel* mahasiswa diharapkan untuk dapat memilih *channel* yang dapat diukur. *Channel* yang dimaksud bisa untuk dilihat perkembangannya dari waktu ke waktu. Karena tidak semua *channel* cocok dengan produk dan jasa yang dihasilkan.

Menurut Osterwalder and Pigneur (2012) *channel* memiliki definisi yaitu bagaimana agar produk atau jasa yang diciptakan dan dibeli dapat sampai ke tangan konsumen sesuai dengan yang dijanjikan. *Channel* secara praktis dibagi menjadi dua jenis yaitu:

1. *Channel direct* (*channel* langsung ke konsumen contoh: telpon, *face to face*).

2. *Channel indirect* (*channel* tidak langsung ke konsumen contoh: media *online*, *instagram*, tokopedia, bukalapak).

Peneliti melihat untuk kelima *project* bisnis memiliki *channel direct* dan *indirect*. *Channel direct* yang banyak digunakan adalah ketemu langsung dengan calon pembeli untuk dapat menjelaskan produk, sedangkan *channel indirect* yang banyak digunakan adalah tokopedia, *instagram*, *facebook*, *line*. *Channel* yang paling kuat di antara lima *project* bisnis adalah Meilifious Calligraphy & Design, karena *order*-nya dominan dari luar negeri dan melalui *website*.

Matrik Kunci (*Key Metric*)

Mengenai matrik kunci Maurya (2012) menyatakan “*Every business has a few key numbers that can be used to measure how well it is performing. These numbers are key for both measuring progress and identifying hot spots in your customer life cycle.*” Sesuai dengan yang ditulis Maurya (2012) untuk menentukan *key metric* mahasiswa diharapkan untuk dapat memilih pengukuran yang tepat untuk dapat mengetahui perkembangan produk atau jasa yang ditawarkan ke konsumen. Alat ukur ini adalah kunci untuk mengukur *life cycle* dari sebuah produk atau jasa. Peneliti melakukan wawancara untuk mengidentifikasi *key metric* yang ditawarkan.

Untuk informan yang pertama yaitu bisnis kayu hutan menyatakan sebagai berikut:

“(1) Terjual 1 m³ kayu flooring 1 bulan.”

Untuk informan yang kedua yaitu bisnis Jito’s Organik menyatakan sebagai berikut:

“(1) Terjual 250 starter kits selama 6 bulan.”

Untuk informan yang ketiga yaitu bisnis Oldman Co. menyatakan seperti berikut ini:

“(1) Terjual 6 pasang sepatu perbulan permintaan dalam dan luar negeri.”

Untuk informan yang keempat yaitu bisnis Meilifious Calligraphy & Design menyatakan sebagai berikut:

“(1) Review Klien di Bridestory; (2) Review Klien di etsy; (3) Net Promoter Score.”

Untuk informan yang kelima yaitu bisnis Neo Ferlina menyatakan sebagai berikut:

“(1) Terjual 50 liter selama 1 bulan.”

Hal ini sesuai dengan yang dipaparkan oleh Reis (2011) *stage 3* yaitu *scalable* yang dapat mengukur progres keberhasilan dari produk dan jasa yang dibuat. Dasar pengukuran adalah *target goal setting* yang dibuat oleh setiap pemilik bisnis. Ada jangka waktu yang detail dan bisa dieksekusi.

Arus Pendapatan (*Revenue Stream*)

Berhubungan dengan arus pendapatan Maurya (2012) menyatakan “*The bottom two boxes, labeled “Revenue Streams” and “Cost Structure,” are used to model the viability of the business. Rather than thinking in terms of three or five year forecasts, take a more ground-up approach.*” Sesuai dengan yang ditulis Maurya (2012) untuk menentukan *revenue stream*, mahasiswa diharapkan dapat mengukur viabilitas dari sebuah *project* secara praktis. Yang dimaksud viabilitas adalah apakah produk tersebut bisa untuk diimplementasikan dalam segi pendapatan yang lebih banyak dari pengeluaran. Karena tujuan dari bisnis adalah untuk menca-

pai *profit*. Apabila tidak bisa, maka diharapkan untuk dapat mengoreksi dan mengevaluasi harga produk atau jasa yang ditawarkan kepada konsumen.

Menurut Osterwalder and Pigneur (2012) *revenue stream* memiliki definisi: penjelasan tentang apa saja hal-hal yang membuat bisnis mendapatkan pemasukan dari para pelanggannya. Di dalam kelima bisnis ini penghasilan yang didapatkan adalah dengan menjual produk.

Struktur Biaya (*Cost Structure*)

Mengenai struktur biaya Maurya (2012) menyatakan “*List the operational costs you will incur while taking your product to market. It’s hard to accurately calculate these too far into the future. Instead, focus on the present.*” Sesuai dengan yang ditulis oleh Maurya (2012) untuk menentukan *cost structure* mahasiswa diharapkan untuk dapat mencatat pengeluaran operasional untuk membuat sebuah produk sampai terkirim kepada konsumen. Pengeluaran yang dihitung adalah pengeluaran yang dilakukan pada saat ini.

Menurut Osterwalder and Pigneur (2012) *cost structure* memiliki definisi: penjelasan mengenai struktur-struktur biaya yang terlibat dan dikeluarkan dalam bisnis, baik itu *fixed cost* dan *variable cost, maintenance cost, operational costs*. Mahasiswa membagi terlebih dahulu pengeluarannya menjadi dua bagian yaitu :

1. *Fixed Costs*

Biaya tetap yang digunakan di dalam memproduksi barang atau jasa dan tidak berpengaruh terhadap kuantitas produk atau jasa yang dihasilkan. Contohnya: gaji, listrik, air, biaya sewa dan sebagainya.

2. Variabel Costs

Biaya yang digunakan di dalam memproduksi barang atau jasa dan berpengaruh terhadap kuantitas produk atau jasa yang dihasilkan. Contohnya: biaya *packing*, di mana semakin banyak omset, maka biaya *packing* akan bertambah juga begitu juga sebaliknya.

Peneliti melakukan wawancara untuk mengidentifikasi *cost structure* yang ada.

Untuk informan yang pertama yaitu bisnis kayu hutan memberikan pernyataan tentang struktur biaya sebagai berikut:

“(1) biaya produksi (*jasa + material kayu + packing product*); (2) biaya marketing (*distribusi dan penjualan*).”

Untuk informan yang kedua yaitu bisnis Jito’s Organik mengenai struktur biaya menyatakan sebagai berikut:

“(1) biaya pembuatan alat hidroponik (*bahan + jasa + microcontroler + packing product*); (2) biaya marketing (*distribusi, edukasi produk dan penjualan*).”

Untuk informan yang ketiga yaitu bisnis Oldman Co. mengenai struktur biaya yang dikeluarkan menyatakan sebagai berikut:

“(1) biaya produksi (*jasa + material sepatu + packing product*); (2) biaya marketing (*distribusi dan penjualan*).”

Untuk informan yang keempat yaitu bisnis Meilifious Calligraphy & Design menyatakan seperti berikut ini mengenai struktur biaya:

“(1) biaya produksi (*jasa + material undangan + peralatan kaligrafi + packing product*); (2) biaya marketing (*domain website, hosting, listing etsy, promote instagram, line premium, wix distribusi*).”

Untuk informan yang kelima yaitu bisnis Neo Ferlina mengenai struktur biaya menyatakan sebagai berikut:

“(1) biaya produksi (*material + jasa + packing product + perizinan + test material*); (2) biaya marketing (*distribusi, edukasi produk dan penjualan*).”

Biaya pengeluaran sudah dikelompokkan oleh lima pemilik bisnis untuk dapat mengetahui berapa total dari biaya yang diperlukan untuk membuat produk sampai ke tangan konsumen. Dengan mengetahui *cost structure* diharapkan mahasiswa dapat mengetahui target *profit* yang ingin dicapai.

Keuntungan Khusus (*Unfair Advantage*)

Mengenai keuntungan khusus Maurya (2012) menyatakan “*This is usually the hardest section to fill, which is why I leave it for last. Most founders list things as competitive advantages that really aren’t such as passion, lines of code, or features. You have to be able to build a successful business in spite of that, which led Jason Cohen to offer the following definition: 3A real unfair advantage is something that cannot be easily copied or bought.*” *Unfair advantage* adalah bagian yang sangat sulit untuk dikerjakan, karena pengertiannya adalah *advantage* yang tidak bisa dengan mudah ditiru oleh orang lain. *Unfair advantage* tidak sama dengan *competitive advantage*. Peneliti melakukan wawancara untuk mengidentifikasi *unfair advantage* yang ada.

Untuk informan yang pertama yaitu bisnis kayu hutan memberikan pernyataan sebagai berikut:

“(1) memiliki bahan baku kayu yang cukup banyak dan industry kayu.”

Untuk informan yang kedua yaitu bisnis Jito's Organik memberikan pernyataan sebagai berikut:

“(1) memiliki racikan pupuk khusus untuk hidroponik; (2) memiliki keahlian khusus didalam microprosesor untuk otomatisasi alat hidroponik.”

Untuk informan yang ketiga yaitu bisnis Oldman Co. memberikan pernyataan seperti berikut ini:

“(1) mempunyai *networking* ke komunitas.”

Untuk informan yang keempat yaitu bisnis Meilifious Calligraphy & Design memberikan pernyataan sebagai berikut:

“(1) kaligrafi *style* yang dimiliki oleh Meilifluous; (2) kaligrafi *design* tidak dimiliki oleh vendor undangan lain.”

Untuk informan yang kelima yaitu bisnis Neo Ferlina memberikan pernyataan sebagai berikut:

“(1) memiliki sumber pupuk hayati yang dikembangkan sangat melimpah dari hasil budidaya spirulina 800.000 sampai 1.000.000 liter per-bulan; (2) memiliki formula pupuk.”

Kelima pemilik bisnis tidak mudah untuk menentukan blok terakhir, karena blok terakhir adalah kunci utama dari bisnis mereka, agar bisnis mereka tidak dapat dengan mudah ditiru oleh orang lain. Gambar 3 menunjukkan implementasi *lean canvas* dari Meilifious Calligraphy & Design.



Gambar 3
Implementasi *Lean Canvas*

Kendala Dalam Penerapan *Lean Canvas* pada *Project Bisnis Mahasiswa*

Dalam penerapan *lean canvas* pada *project* bisnis mengalami beberapa kendala diantaranya:

1. Menentukan *problem* dan solusi untuk *customer segment* yang dipilih. Di dalam menentukan *problem* dan solusi mengalami kendala karena pada waktu pertama kali mengisi banyak *problem* yang diisi tidak sesuai dengan harapan dari konsumen. Karena itu harus dicari *problem* yang benar *urgent* sesuai dengan harapan konsumen.
2. Untuk menentukan *unique value proposition* mengalami kendala karena masih belum spesifik menentukan produk yang benar-benar diharapkan konsumen. Diperlukan beberapa kali untuk validasi pasar untuk dapat menemukannya.
3. Dalam menentukan *channel*, mahasiswa mengalami kendala khususnya untuk *channel indirect*, karena tidak semua *channel online* sesuai dengan karakteristik produk. Hal ini bisa diketahui dengan validasi *channel* dilihat dari *graphic* kunjungan dan penjualan secara *online*.
4. Menentukan *key metric* mahasiswa mengalami kendala untuk dapat membuat *goal setting* yang praktis dan bisa dieksekusi di dalam waktu dekat. Karena *lean canvas* mengajarkan untuk melakukan semua hal secara praktis, tertata dan terarah.
5. Dalam menentukan *revenue stream* dan *cost structure*, mahasiswa masih mengalami kendala karena tidak semuanya mempunyai latar belakang pendidikan berasal dari ilmu manajemen.

6. Menentukan *unfair advantage* adalah hal yang paling sulit karena ini adalah kunci dari sebuah produk yang benar spesifik dan tidak bisa ditiru oleh competitor.

Manfaat Dalam Penerapan Lean Canvas pada Project Bisnis Mahasiswa

Dalam penerapan *lean canvas* pada *project* bisnis manfaat yang didapat diantaranya:

1. Mahasiswa dapat dengan mudah untuk menganalisis model bisnisnya. Di dalam *lean canvas* terlihat sangat jelas *project* bisnis mahasiswa.
2. Mahasiswa dapat dengan mudah untuk menentukan strategi ke depan guna mengetahui *project* atau bisnis yang dijalankan efektif atau tidak untuk dilanjutkan atau dikembangkan berdasarkan pencapaian yang diukur di dalam blok *key metric*.
3. Mahasiswa dapat dengan mudah untuk melihat apakah bisnis yang dijalankan *profit* atau *loss* yang dapat ditentukan dari selisih blok *revenue stream* dan *cost structure* di dalam *lean canvas*.
4. Mahasiswa dapat dengan mudah untuk memahami konsep *lean start up*, *running lean* dan *business model generation* yang bisa dilihat pada koneksi setiap blok di dalam *lean canvas*.
5. Mahasiswa mudah melakukan validasi, karena dapat melihat model bisnis secara keseluruhan, sehingga dapat mengurangi risiko di dalam melakukan bisnis. Hal ini karena antara produk atau jasa yang ditawarkan sesuai dengan yang diinginkan oleh pasar.

SIMPULAN

1. *Lean canvas* sangat bermanfaat untuk dapat melihat model bisnis mahasiswa dan keterkaitan 9 blok di dalam *lean canvas*.
2. *Lean canvas* bisa diimplementasikan untuk *entrepreneurial project startup* bisnis.
3. *Lean canvas* memudahkan untuk dapat menerapkan *konsep lean startup* secara praktis di dalam satu lembar kanvas.
4. Kendala yang paling sulit dialami mahasiswa adalah pada saat mengisi blok *unfair advantage* di dalam *lean canvas*.

SARAN

1. Untuk penelitian selanjutnya dapat meneliti blok di dalam *lean canvas* yang cukup sulit untuk ditemukan yaitu *unfair advantage*. Setiap bisnis yang berjalan dengan baik sampai ke tahap pengembangan pasti memiliki *unfair advantage* yang tidak disadari oleh pelaku bisnis. Sangat menarik untuk dapat meneliti dan mencari pola di dalam menemukan pola *unfair advantage* secara praktis didalam setiap bisnis.
2. Untuk penelitian selanjutnya dapat khusus meneliti cara menentukan dan menemukan *unique value proposition* secara praktis di dalam sebuah bisnis. Karena kunci dari sebuah bisnis adalah *unique value proposition* yang ditawarkan dan dibutuhkan oleh *market*.
3. Untuk penelitian selanjutnya dapat melakukan penelitian cara penentuan pengukuran yang tepat di dalam menentukan *key metric*. Bisnis yang baik adalah bisnis yang *measureable* dan *scalable*.

4. Untuk penelitian selanjutnya dapat meneliti untuk *development tools* dari sebuah bisnis yang dihubungkan dengan *lean canvas* yaitu (*five porter's analysis, blue ocean strategy, teori efektivasi, macro economic tools*). Hal ini sangat dibutuhkan apabila bisnis yang dijalankan sudah memilih fase *presereve* untuk dapat melakukan inovasi dan pengembangan bisnis ke depannya.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Blank, Steve and Bob Dorf, 2012, *The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*, First Edition, K & S Ranch Inc., California.
- Canvanizer.com, 2012, *Create a New Lean Canvas*, Diakses pada 5 Januari 2018 dari <https://canvanizer.com/new/lean-canvas>.
- Creswell, John W., 2014, *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, 4th edition, Sage Publications Inc.
- Maerz, Jennifer, 2016, *Scaling Lean*, Diakses pada 15 Januari 2018 dari <https://leanstartup.co/scaling-lean/>.
- Maurya, Ash, 2012, *Running Lean: Iterate From Plan A to a Plan That Works*, Second Edition, O'Reilly: Sebastopol, California.
- Maurya, Ash, 2012, *Why Lean Canvas vs Business Model Canvas?*, Diakses pada 10 Januari 2018 dari <https://blog.leanstack.com/why-leancanvas-vs-business-modelcanvas-af62c0f250f0>.
- Maurya, Ash, 2016, *Scaling Lean: Mastering The Key Metrics For Startup Growth*, Penguin Publishing Group, New York.
- Osterwalder, Alexander and Yves Pigneur, 2012, *Business Model Generation*, Kompas Gramedia, Jakarta.
- Pranoto, 2012, Panduan Singkat Penelitian Kualitatif, Diakses pada 17 Januari 2018 dari http://www.bppptegal.com/v1/index.php?option=com_content&view=article&id=162:panduan-singkat-penelitian-kualitatif&catid=44:artikel&Itemid=85.
- Realttimeboard, 2011, *Work on your startup with Lean Canvas*, Diakses pada 17 Januari 2018 dari <https://realttimeboard.com/examples/lean-canvas/>.
- Ries, Eric, 2009, *Validated Learning About Customer*, Diakses pada 17 Januari 2018 dari <http://www.startuplessonslearned.com/2009/04/validated-learningaboutcustomers.html>.
- Ries, Eric, 2011, *The Lean Startup*, First Edition, Crown Publishing Group, New York.
- Ries, Eric, 2011a, *The Lean Startup - How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses*, Portfolio Penguin, United Kingdom.
- Ries, Eric, 2011b, *Build Measure Learn Uncertainty Waste Value*.
- Ries, Eric, 2016, *Startup success can be engineered by following the process, which means it can be learned, which means it can be taught*, Diakses pada 17 Januari 2018 dari <http://theleanstartup.com/principles>.