

BAB III

RANCANGAN PENGEMBANGAN MODEL BISNIS

3.1 Analisa dan Paradigma Inovasi Model Bisnis

Business model merupakan sebuah model yang digunakan untuk membantu menentukan empat aspek utama dari suatu bisnis yang meliputi: siapa pelanggan anda, produk/ jasa apa yang ditawarkan, metode/ cara menghasilkan penawaran, serta bagaimana suatu bisnis menciptakan keuntungan. *Business model* juga digunakan untuk menggambarkan aspek internal dan eksternal dengan tujuan untuk mampu menciptakan dan menangkap nilai. Untuk itu, suatu bisnis perlu untuk melakukan dan menentukan inovasi pada model bisnis mereka sehingga mereka mampu menciptakan nilai bagi pelanggan dan menangkap nilai bagi perusahaan itu sendiri (Gassmann et al., 2014).

Inovasi model bisnis yang dilakukan Tuhiro adalah dengan implementasi model bisnis Orkestrator. Orkestrator merupakan sebuah metafora manajemen yang menggambarkan peran pengaturan dan pengelolaan atas serangkaian aktivitas yang dilakukan dalam suatu jaringan melalui kegiatan yang memastikan peluang penciptaan nilai dalam suatu sistem dan memberikan penilaian untuk setiap pemain di dalamnya (Kronlid, 2020). Model bisnis ini berfokus pada peningkatan kompetensi dari *value chain* suatu bisnis melalui koordinasi aktif dan dilakukannya alih daya. Melalui model ini, bisnis dimungkinkan untuk melakukan pengurangan biaya dan mendapatkan keuntungan melalui skala ekonomi *supplier* yang ada di dalamnya. Selain meningkatkan keuntungan dan mengurangi biaya, bisnis model ini lebih berfokus pada peningkatan kinerja dari setiap pemain yang terlibat di dalamnya (Gassmann et al., 2014).

Melalui inovasi model bisnis Orkestrator ini, Tuhiro mengambil peran sebagai perantara penyedia layanan dekorasi interior dan tidak hanya menjalankan fungsi untuk melakukan penawaran dan memproses permintaan yang masuk. Dalam kegiatan bisnisnya, Tuhiro kini lebih berfokus untuk membangun dan

mengatur “jaringan bisnis strategis” dengan melibatkan pemain-pemain lain dari *value chain* yang ada (Kenneth & Kraemer, 2006). Tuhiro ingin memanfaatkan rantai penyedia jasa dekorasi interior yang terfragmentasi di pasar dimana Tuhiro tidak sepenuhnya menyerahkan seluruh proses dalam *value chain* yang ada kepada mitranya tetapi tetap ikut andil dalam beberapa bagian proses. Sebagai Orkestrator, Tuhiro memiliki kewenangan penuh untuk mengatur jalannya pembagian aktivitas yang akan disesuaikan kepada mitra lain yang terdaftar dalam jaringan yang akan dibangun oleh Tuhiro. Orkestrator memang berperan untuk mengatur jaringan aktivitas dan membagikan beberapa aktivitas kepada pemeran kunci lain maupun pengalihan sebagian atau seluruhnya kepada simpul periferil suatu sistem bisnis (Kenneth & Kraemer, 2006). Melalui implementasi model bisnis ini, Tuhiro diharapkan mampu mendapatkan keuntungan seperti:

a. Menghindari hambatan masuk ke dalam pasar

Dalam pendekatan model bisnis tradisional secara langsung kepada pelanggan, Tuhiro membutuhkan investasi yang cukup besar untuk melakukan pemasaran dan menciptakan suatu hubungan dengan saluran distribusi tertentu. Melalui penerapan model bisnis Orkestrator, Tuhiro mampu menghindari hambatan masuk ke dalam pasar yang saat ini telah didominasi oleh beberapa pemain kunci.

b. Pemanfaatan skala ekonomi pasar

Dikarenakan beragamnya variasi produk sejenis yang ada di pasar, serta persaingan harga yang signifikan untuk produk yang serupa, efisiensi biaya menjadi salah satu fokus utama yang harus diimplementasikan dalam bisnis ini. Tuhiro harus mampu memfasilitasi pertumbuhan volume bisnis yang besar dan bergerak dengan cepat di pasar. Dengan pasar yang terus berkembang dengan cepat, bisnis model Orkestrator mampu membuat Tuhiro memanfaatkan skala ekonomi pasar yang begitu dinamis dengan semaksimal mungkin.

c. Peningkatan fleksibilitas dan menghemat waktu pemasaran

Dengan berperan sebagai pengatur jalannya aktivitas dan mengatur pembagian pemain dalam proses bisnis, Tuhiro mampu mendapatkan

fleksibilitas dan waktu pemasaran yang lebih baik. Hal ini dimungkinkan melalui penetapan dan konfirmasi kontrak kepada mitra lain untuk selanjutnya dirangkai dan dikoordinasikan oleh Tuhiro.

Dalam proses implementasi model bisnis Orkestrator, Tuhiro melakukannya dalam tiga tahap yakni:

a. Riset pasar

Untuk menjadi sebuah Orkestrator, Tuhiro melakukan riset pasar dengan tujuan untuk memahami pasar yang akan dijalani. Riset pasar dilakukan untuk memahami dinamika dan pergerakan dari pasar yang akan dimasuki oleh Tuhiro. Mempelajari dinamika dan tren yang ada di pasar, membantu Tuhiro mampu menghadirkan solusi yang lebih relevan dan efektif bagi segmentasi pelanggan yang dikejar oleh Tuhiro.

b. Pemilihan dan Pengumpulan Mitra Bisnis Tuhiro

Tuhiro menempati sebuah posisi penting dalam model bisnis Orkestrator ini. Memegang kendali untuk mengatur jalannya proses bisnis yang ada, Tuhiro harus mampu menciptakan sebuah nilai perusahaan yang baik di mata konsumen. Mitra bisnis yang bergabung dengan Tuhiro akan membawa bendera perusahaan yang sama sehingga perlu dilakukan pemilihan mitra bisnis yang telah dikumpulkan. Pemilihan ini bertujuan untuk memastikan bahwa seluruh standarisasi yang dimiliki Tuhiro dapat diterapkan oleh seluruh mitra yang ada dalam naungan Tuhiro itu sendiri.

c. Peran sebagai Perakit Final

Pada akhirnya, peran utama Tuhiro sebagai Orkestrator adalah untuk menjadi sebuah organisasi perakitan final antara semua komponen dan pemain kunci dalam bisnis yang dijalankan. Sebagai perakitan final untuk memastikan keseluruhan proses bisnis dapat berjalan dengan baik, Tuhiro juga memegang peran untuk menentukan standar dan menguji manajemen kualitas. Tuhiro secara aktif memonitor seluruh proses bisnis yang berjalan kepada setiap pihak dan pemain yang terlibat di dalamnya. Mengingat adanya ketergantungan antar pemain dengan proses bisnis yang dijalankan, penting

bagi Tuhiro untuk dapat melakukan pengendalian kualitas secara langsung sehingga standar kualitas yang diharapkan dapat tercapai dan tersampaikan kepada para pelanggan dengan sebaik-baiknya.

Proses bisnis yang dijalani Tuhiro dilakukan menggunakan basis proyek. Setiap proyek yang dikerjakan wajib dikelola dengan baik oleh Tuhiro selaku Orkestrator untuk memastikan bahwa semuanya dapat direalisasikan pada kurun waktu yang tepat, dan seluruh produk memenuhi spesifikasi kualitas yang diinginkan. Proyek telah menjadi suatu struktur yang khas bagi perusahaan berbasis jaringan (Kenneth & Kraemer, 2006).

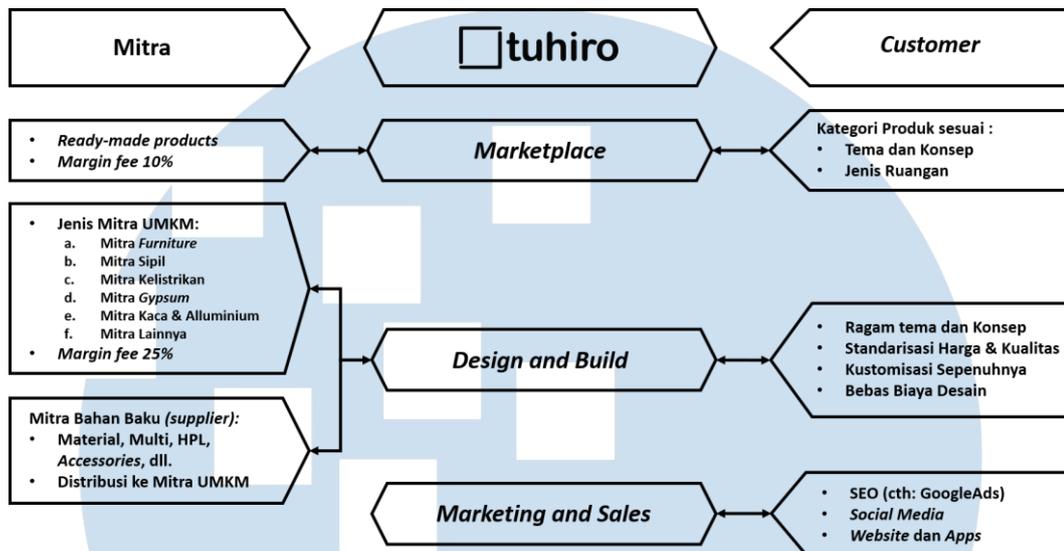
Selain itu, Tuhiro juga menjalankan model bisnisnya dengan berorientasi penuh pada layanan. Layanan ini bukan hanya ditekankan pada ketepatan waktu dan kualitas hasil akhir namun juga termasuk pada hubungan Tuhiro dengan pelanggan dan mitra kerja. Orientasi pada pelanggan dan mitra ini juga menjadi sebuah elemen kunci untuk memastikan bahwa seluruh pelaku dalam proses bisnis ini mampu mendapatkan yang terbaik dan Tuhiro mencapai reputasi yang baik di pasar.

3.2 Business Model Orkestrator

3.2.1 Penjelasan Bisnis Model B2B2C

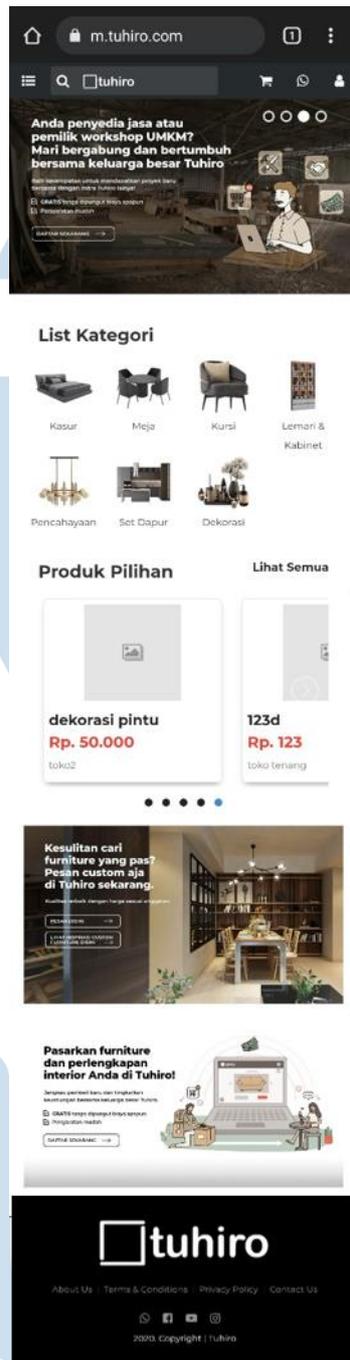
Melalui implementasi Orkestrator, Tuhiro menghadirkan model bisnis baru dengan jenis B2B2C dimana terdapat penyesuaian *value network* yang semula berfokus pada Tuhiro dalam proses pengelolaan proyek secara keseluruhan menjadi pengelolaan berbasis jaringan bersama dengan mitra bisnis Tuhiro. Adapun *value network* Tuhiro berubah menjadi:

U N I V E R S I T A S
M U L T I M E D I A
N U S A N T A R A

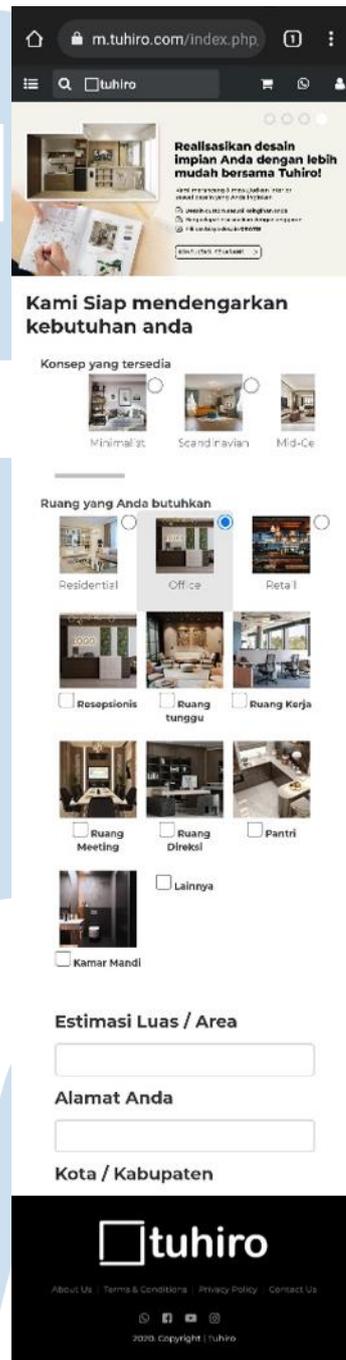


Gambar 3.1 New Value Network Tuhiro
Sumber: Peneliti (2021)

Berdasarkan *value network* yang digambarkan diatas, Tuhiro kini menjadi pusat yang menghubungkan para mitra bisnis dengan proyek-proyek dekorasi interior yang ada. Tuhiro kini tidak sepenuhnya menjalankan seluruh produksi sendiri namun memberikan dan mengkoordinasikan setiap produksi yang dibutuhkan kepada para mitra yang telah terdaftar dan bergabung dalam jaringan bisnis Tuhiro. Dibandingkan dengan *value network* dari model bisnis yang sebelumnya, tentu saja model bisnis Orkestrator memungkinkan Tuhiro untuk dapat mengakselerasi bisnis dengan lebih baik. Tuhiro mampu meminimalisir risiko operasional yang mungkin terjadi karena pengerjaan proyek saat ini menjadi tanggung jawab masing-masing mitra. Tuhiro juga mampu menghubungkan beberapa mitra untuk menyelesaikan satu proyek yang sama sehingga efisiensi pengerjaan dapat ditingkatkan. Tuhiro kini cukup memaksimalkan fungsi koordinasi dan kontrol proses untuk menjamin standarisasi layanan pada setiap klien serta berfokus pada peningkatan proses *marketing* untuk menunjang *sales* dan jumlah proyek yang dapat dikerjakan. Melalui implementasi model bisnis Orkestrator via tuhiro.com, klien dimungkinkan untuk mendapatkan produk interior siap pakai serta mereka mampu mengajukan permintaan kustomisasi dekorasi interior sesuai dengan keinginan dan aspirasi mereka melalui layanan sebagai berikut:



(a)

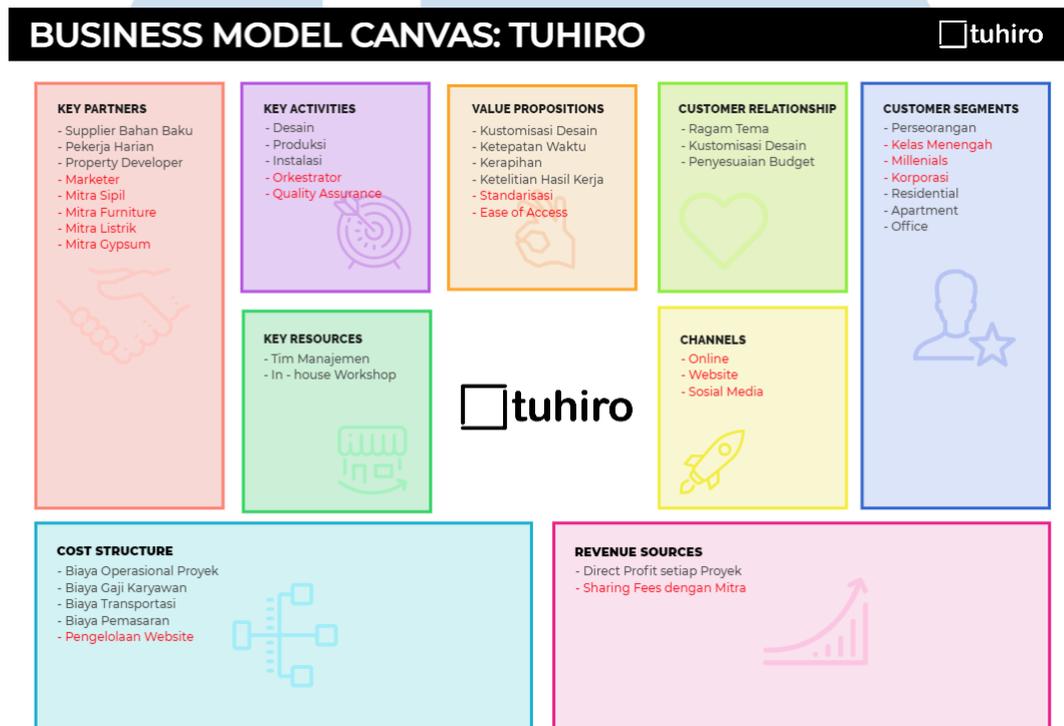


(b)

Gambar 3.2 Antarmuka tuhiro.com
(a) Marketplace; (b) Layanan Design and Build
Sumber: Peneliti (2021)

3.2.2 Integrasi dengan Bisnis Saat Ini

Untuk menjelaskan perubahan dan integrasi yang dilakukan dengan bisnis Tuhiro yang saat ini sudah berjalan, maka berikut ini merupakan *Business Model Canvas* atas Inovasi Bisnis yang dilakukan oleh Tuhiro:



Gambar 3.3 *Business Model Canvas* Tuhiro

Sumber: Peneliti (2021)

a. *Value Proposition*

Melalui inovasi dan pengembangan model bisnis yang ada, Tuhiro tidak hanya ingin memberikan layanan yang tepat waktu, rapih, dan teliti namun juga terstandarisasi seluruhnya bagi setiap pelanggan yang membutuhkan layanan jasa dekorasi interior. Selain itu, Tuhiro juga ingin lebih mudah digunakan oleh para pelanggan yang membutuhkan layanan jasa dekorasi interior untuk sepenuhnya mengkustomisasikan dan mewujudkan desain keinginan mereka maupun oleh para UMKM yang bermitra bersama dengan Tuhiro. Diharapkan, kemudahan penggunaan (*Ease of Use*) website dalam proses pengerjaan proyek membuat lebih banyak mitra UMKM yang bergabung bersama Tuhiro dan juga

lebih banyak pelanggan yang mendapatkan efisiensi dan efektivitas pemantauan proyek mereka.

b. *Key Partners*

Dengan pengembangan model bisnis yang baru, *key partner* Tuhiro kini tidak terbatas pada *supplier* bahan baku maupun pekerja ahli semata melainkan mitra bisnis yang bergabung bersama dalam Tuhiro. Mitra bisnis ini meliputi mitra bisnis dari berbagai lini keahlian seperti Mitra *Furniture*, Mitra Sipil, Mitra Listrik, maupun Mitra *Gypsum*. Mitra Tuhiro yang tersebar di berbagai daerah akan menjadi *key partner* dalam mewujudkan desain interior yang diinginkan oleh pelanggan sesuai standar kualitas yang ditetapkan oleh Tuhiro.

c. *Key Activities*

Selain tetap menjadi penyedia jasa layanan dekorasi interior, Tuhiro kini juga menjadi pusat dari keseluruhan pengaturan proyek dekorasi interior yang masuk melalui jaringan yang telah dibangun oleh Tuhiro. Tuhiro memastikan bahwa seluruh desain yang telah dikustomisasi sesuai dengan keinginan dan harapan pelanggan dapat direalisasikan sesuai dengan standar mutu dan kualitas Tuhiro oleh para mitra Tuhiro. Relasi dengan para mitra menjadi hal yang penting dan difokuskan oleh Tuhiro agar seluruh proses bisnis yang ada dapat dijalankan dengan baik.

d. *Key Resources*

Inovasi yang dilakukan Tuhiro memaksa Tuhiro untuk terus mengembangkan tim manajemen yang lebih *solid* daripada sebelumnya. Inovasi bisnis ini membuka lebih banyak peluang dan hubungan dengan banyak pihak baru sehingga Tuhiro harus mampu memastikan seluruhnya berjalan dengan baik sesuai dengan ekspektasi yang telah ditetapkan. Tim manajemen inilah yang akan membantu Tuhiro mengatur jalannya proses bisnis yang baru bersama dengan para mitra yang tergabung bersama dalam Tuhiro. Tuhiro berkewajiban untuk memastikan bahwa seluruh kualitas produk dan layanan yang disajikan oleh mitra Tuhiro terbaik dan memastikan bahwa pelanggan merasa puas dengan layanan tersebut.

e. *Cost Structure*

Pengembangan ini tidak luput dari adanya biaya yang perlu dikeluarkan oleh Tuhiro. Selain biaya operasional produksi serta biaya gaji yang dibayarkan untuk setiap pekerja dan juga biaya transportasi, Tuhiro kini membutuhkan biaya lain untuk mengembangkan dan mengelola *website* yang ada serta biaya pemasaran maupun iklan.

f. *Customer Relationship*

Tuhiro tetap berfokus untuk menghadirkan hubungan yang bersifat personal dan unik dengan setiap pelanggannya. Melalui inovasi model bisnis ini, diharapkan Tuhiro mampu menghadirkan layanan yang lebih baik bersama dengan para mitra sehingga seluruh keinginan desain yang disampaikan pelanggan dapat diwujudkan.

g. *Customer Segment*

Inovasi model bisnis ini diharapkan dapat membuka peluang yang lebih besar bagi Tuhiro untuk memperbesar segmentasi pelanggannya. Dengan hadir melalui media *online*, Tuhiro ingin meningkatkan pengenalan dan penetrasi bisnisnya ke pasar yang lebih luas dimana Tuhiro mampu hadir bagi segmentasi pelanggan menengah yang menysasar lebih banyak segmentasi dari segi volume.

h. *Distribution Channel*

Saluran distribusi Tuhiro kini bukan hanya melalui metode konvensional secara *offline*, namun melalui *website* yang dapat diakses dengan lebih mudah. Tuhiro juga hadir dalam bentuk sosial media untuk terus mengenalkan value perusahaan yang dimiliki dan membangun *branding* bagi segmentasi yang dikejar.

i. *Revenue Streams*

Pendapatan Tuhiro kini bukan hanya sebatas pada keuntungan pengerjaan proyek dekorasi interior namun juga didapat berdasarkan hasil *sharing fee* dengan mitra yang bekerja sama dengan Tuhiro.

3.2.3 Asumsi dan Rencana Validasi

Melihat pada perubahan yang cukup signifikan dari model bisnis yang telah dijalankan saat ini oleh Tuhiro, maka Tuhiro ingin melakukan validasi atas bisnis model Orkestrator yang diterapkan melalui tuhiro.com terhadap keuntungan bisnis yang diterima seluruh pihak yang ada di dalamnya. Penerapan model bisnis orkestrator bertujuan untuk mengurangi risiko transaksi dan memenuhi kebutuhan *demand* dari peningkatan jumlah kebutuhan yang sangat fluktuatif. Seperti *value network* yang tergambarkan pada Gambar 3.1, Tuhiro menghubungkan antara mitra dengan para klien dan menciptakan jaringan bisnis baru yang mampu menyumbang pendapatan bagi Tuhiro. Sebagai orkestrator, Tuhiro menjalin hubungan dengan klien dan juga mitra. Untuk itu, akan dilakukan validasi terhadap tiga pihak yang terlibat di dalam model bisnis orkestrator ini yaitu: mitra, klien, dan Tuhiro itu sendiri. Maka, validasi dilakukan untuk menguji tiga hipotesa sebagai berikut:

- a. Pengaruh model bisnis orkestrator terhadap hubungan Tuhiro dan mitra.
 - 1) Hipotesa:

Mitra tertarik untuk bergabung dengan Tuhiro melalui pemanfaatan model bisnis orkestrator.
 - 2) Pengujian:

Hipotesa diuji dengan melakukan penawaran kepada mitra UMKM untuk bergabung dan mengerjakan proyek *design and build* bersama dengan Tuhiro. Akan dilakukan dua *pilot project* dengan melibatkan dua mitra UMKM yang berbeda. Mitra UMKM yang akan mengerjakan kedua *pilot project* akan menandatangani kesepakatan dengan Tuhiro terlebih dahulu dan mendaftarkan dirinya pada tuhiro.com. Pengukuran ini akan dilakukan menggunakan proyek yang akan dikerjakan secara nyata.
 - 3) Metrik Pengukuran:

Pengukuran akan dilakukan melalui pengerjaan dua *pilot project*. Tuhiro akan mengajak dua mitra UMKM untuk berkolaborasi dan kedua mitra akan mendaftarkan dirinya pada tuhiro.com. Kedua mitra perlu untuk menyetujui *terms and condition* terkait dengan *pricing strategy* dan konsep model bisnis orkestrator yang diterapkan oleh Tuhiro. Setelahnya,

kedua mitra akan mengerjakan *pilot project* bersama dengan Tuhiro. Waktu yang dibutuhkan untuk melakukan validasi diasumsikan dapat dilaksanakan dalam waktu kurang lebih 3-4 minggu.

4) Kriteria Validasi:

Asumsi dilakukan dengan mengukur keberhasilan kedua *pilot project* yang akan dilakukan. Validasi akan dikatakan berhasil jika kedua *pilot project* berhasil dikerjakan oleh dua mitra UMKM yang berbeda dimana keduanya sepakat untuk mendaftarkan diri pada *tuhiro.com* dan menyetujui seluruh *terms and condition* yang berlaku.

b. Pengaruh model bisnis orkestrator terhadap bisnis Tuhiro secara keseluruhan.

1) Hipotesa:

Terdapat peningkatan *revenue* atas bisnis Tuhiro dengan pemanfaatan model bisnis orkestrator bersama dengan mitra UMKM.

2) Pengujian:

Hipotesa diuji dengan melakukan pengukuran penambahan jumlah *revenue* yang bisa diperoleh oleh Tuhiro dalam menjalankan proyek bersama dengan mitra UMKM dengan memanfaatkan model bisnis orkestrator. Pengukuran penambahan *revenue* dilakukan dengan melakukan *pilot project* bersama dengan mitra Tuhiro. Pengukuran ini dapat diasumsikan memiliki reliabilitas tinggi karena akan diukur dengan menggunakan proyek yang secara nyata dikerjakan bersama dengan mitra Tuhiro.

3) Metrik Pengukuran:

Pengukuran akan dilakukan dengan membandingkan *revenue* yang dihasilkan bagi Tuhiro dalam menjalankan suatu proyek bersama dengan mitra UMKM menggunakan model bisnis orkestrator. Nilai *revenue* yang didapat akan dibandingkan dengan asumsi perhitungan nilai *revenue* yang bisa didapat Tuhiro jika proyek tersebut dikerjakan oleh manajemen Tuhiro pada *in-house workshop* yang tersedia. Waktu yang dibutuhkan untuk melakukan validasi diasumsikan dapat dilaksanakan dalam waktu kurang lebih 3-4 minggu.

4) Kriteria Validasi:

Asumsi dilakukan dengan melakukan perhitungan penambahan *revenue* apabila proyek dikerjakan bersama Mitra UMKM dibandingkan dengan pengerjaan oleh manajemen Tuhiro. Asumsi ini dibagi ke dalam tiga skenario, yakni:

Tabel 3.1 Perbandingan Harga Kompetitor

Skenario	Penambahan <i>Revenue</i>
Pesimis	Minimal 5%
Moderat	Minimal 10%
Optimis	Minimal 15%

Sumber: Peneliti (2021)

c. Pengaruh model bisnis orkestrator terhadap hubungan Tuhiro dan klien.

1) Hipotesa:

Klien tertarik untuk menggunakan layanan jasa *design and build* bersama Tuhiro melalui pemanfaatan model bisnis orkestrator.

2) Pengujian:

Hipotesa diuji dengan melakukan dua *pilot project design and build* yang diajukan oleh dua klien yang berbeda. Setiap Klien akan mendaftarkan dirinya pada tuhiro.com dan mengajukan permohonan layanan *design and build* melalui tuhiro.com. Selanjutnya, seluruh proses pengerjaan akan dilakukan dengan kolaborasi antara Tuhiro dengan mitra UMKM yang terdaftar. Pengerjaan kedua *pilot project* dilakukan melalui penerapan model bisnis orkestrator. Pengukuran ini akan dilakukan menggunakan proyek yang akan dikerjakan secara nyata.

3) Metrik Pengukuran:

Pengukuran akan dilakukan dengan memanfaatkan dua *pilot project*. Tuhiro akan meminta klien untuk melakukan pengajuan pengerjaan proyeknya melalui tuhiro.com. Kedua klien perlu untuk mendaftarkan dirinya pada tuhiro.com untuk dapat melakukan pengajuan pengerjaan proyek bersama dengan Tuhiro. Waktu yang dibutuhkan untuk melakukan validasi diasumsikan dapat dilaksanakan dalam waktu kurang lebih 3-4 minggu.

4) Kriteria Validasi:

Asumsi dilakukan melalui pengukuran keberhasilan *pilot project* yang diajukan oleh Klien. Validasi akan berhasil jika kedua klien bersedia untuk mendaftarkan dirinya melalui tuhiro.com untuk melakukan pengajuan proyek mereka. Selanjutnya, seluruh proyek akan dikerjakan melalui kolaborasi antara Tuhiro dengan mitra UMKM yang diterapkan pada model bisnis orkestrator.

UMMN

UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA