

## BAB II

### TINJAUAN LITERATUR

#### 2.1 Tinjauan Teori

##### 2.1.1 *Lean Startup*

Konsep *Lean Startup* menciptakan pendekatan yang memungkinkan perusahaan untuk mengalokasikan sumber daya dengan lebih efisien saat mereka mengeksplorasi produk atau layanan baru. Metode ini menekankan pada pengujian cepat dan iteratif dari asumsi bisnis, serta meminimalkan pemborosan dalam pengembangan produk. *Lean Startup* mendorong para pengusaha untuk fokus pada pembuatan produk yang memenuhi kebutuhan pelanggan dengan cara yang paling efisien, dengan menggunakan siklus pembelajaran yang terus menerus untuk melakukan perbaikan berkelanjutan. (Ries, E. (2011))

Tahapan umum dari *Lean Startup* meliputi:

1. **Build:** Tahap ini melibatkan pembuatan produk atau layanan minimum yang dapat diuji dengan cepat. Produk ini sering disebut sebagai *Minimum Viable Product* (MVP), yang dirancang untuk memvalidasi hipotesis awal.
2. **Measure:** Setelah produk atau layanan dibangun, langkah selanjutnya adalah mengukur respons dan tanggapan dari pasar. Data yang dikumpulkan digunakan untuk mengevaluasi kinerja produk dan mengidentifikasi peluang untuk perbaikan.
3. **Learn:** Berdasarkan data yang dikumpulkan, tim startup belajar dari pengalaman tersebut. Mereka mengevaluasi keberhasilan atau kegagalan hipotesis awal dan membuat keputusan tentang langkah selanjutnya. Siklus pembelajaran ini terus berulang untuk terus meningkatkan produk dan strategi bisnis.

*Lean Startup* fokus pada pengujian cepat hipotesis dan beradaptasi dengan perubahan pasar dengan cepat. Penerapan konsep *Lean Startup* dalam perancangan bisnis Koperasi Konsumen Wadah Titian Harapan (KKWTH) akan memungkinkan mereka untuk:

- Memvalidasi kebutuhan pasar: Dengan membangun MVP dan mengukur respons pasar, KKWTH dapat memastikan bahwa produk dan layanan yang mereka tawarkan benar-benar memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan.
- Mengurangi risiko: Dengan menggunakan siklus pembelajaran berulang, KKWTH dapat mengidentifikasi dan mengurangi risiko sejak awal pengembangan produk, sehingga menghemat waktu dan sumber daya.
- Meningkatkan fleksibilitas: Pendekatan *Lean Startup* memungkinkan KKWTH untuk lebih responsif terhadap perubahan pasar dan mengadaptasi strategi mereka sesuai kebutuhan, daripada terikat pada rencana yang kaku.

Dalam konteks perancangan bisnis KKWTH, pendekatan *Lean Startup* dapat membantu mereka dalam mengembangkan platform *website* COSMIC Hub dengan cara yang efisien, memvalidasi model bisnisnya, dan memastikan bahwa produk dan layanan yang mereka tawarkan benar-benar bermanfaat bagi anggota dan masyarakat pada umumnya.

### **2.1.2 Inovasi Model Bisnis**

Digitalisasi koperasi merujuk pada proses penerapan teknologi digital dalam berbagai aspek operasi, manajemen, dan layanan koperasi untuk meningkatkan efisiensi dan aksesibilitas. Implementasi digitalisasi ini mencakup penggunaan perangkat lunak manajemen keanggotaan, platform digital untuk rapat dan pengambilan keputusan, serta aplikasi seluler untuk layanan keuangan koperasi. Manfaat yang diperoleh dari digitalisasi koperasi meliputi peningkatan efisiensi operasional melalui sistem

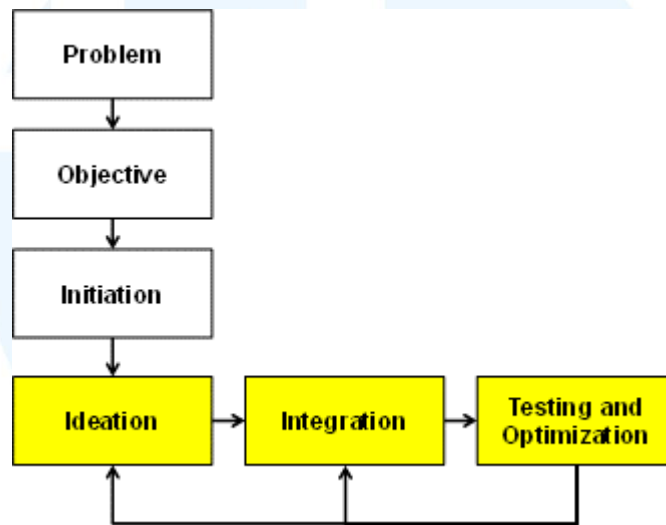
manajemen berbasis cloud yang mengotomatisasi proses administratif, kemudahan akses layanan dan informasi bagi anggota kapan saja dan di mana saja melalui aplikasi seluler atau platform online, peningkatan transparansi dan akuntabilitas dengan pelacakan transaksi real-time dan laporan yang lebih akurat, serta peningkatan partisipasi anggota dalam rapat, pengambilan suara, dan kontribusi dalam pengambilan keputusan. Namun, digitalisasi koperasi juga menghadapi tantangan seperti biaya implementasi yang signifikan, kebutuhan akan literasi digital yang memadai di kalangan anggota, dan ancaman terhadap keamanan data dan privasi yang memerlukan penanganan hati-hati (ICA, 2020).

Teori yang digunakan dalam menjalankan Proyek Usaha Baru ini didasarkan pada kerangka inovasi model bisnis yang diadopsi dari Grassman et al. (2020), seperti yang dijelaskan dalam bukunya yang berjudul "*The Business Model Navigator: The Strategies Behind the Most Successful Companies*". Kerangka ini memberikan panduan tentang berbagai model bisnis yang dapat diterapkan oleh perusahaan untuk mencapai kesuksesan.

Dalam konteks Koperasi Konsumen Wadah Titian Harapan (KKWTH), penerapan kerangka inovasi model bisnis ini bertujuan untuk mengidentifikasi model bisnis yang paling cocok untuk platform KKWTH. Dengan memahami berbagai strategi yang digunakan oleh perusahaan sukses lainnya, KKWTH dapat mengadopsi praktik-praktik terbaik dalam pengembangan dan pengoperasian *platform*.

Pentingnya penerapan kerangka ini terletak pada kemampuannya untuk membantu KKWTH dalam merancang strategi bisnis yang efektif, mengidentifikasi peluang-peluang baru, dan memperkirakan dampak dari keputusan-keputusan bisnis yang diambil. Dengan memanfaatkan panduan yang disediakan oleh Grassman et al. (2020),

KKWTH dapat meningkatkan kesempatan kesuksesan dalam mengembangkan *platform* KKWTH. Bentuk selengkapnya diberikan pada Gambar 2.1. berikut ini.



Gambar 2.1. Kerangka Inovasi Model Bisnis (Grassman et al, 2020)

### 2.1.3 Value Chain dan Value Network

Buku E. Porter (Robben, 2018) menggali konsep keunggulan kompetitif melalui analisis mendalam terhadap rantai nilai suatu perusahaan. Porter menjelaskan bahwa untuk mencapai keunggulan kompetitif, perusahaan perlu memahami dan mengelola setiap aktivitas dalam rantai nilai dengan efisien. Melalui konsep *value chain*, Porter mengajarkan cara perusahaan dapat membedakan dirinya dari pesaing, baik melalui biaya produksi yang lebih rendah maupun diferensiasi produk. Porter membahas pentingnya integrasi dan koordinasi antara berbagai bagian dalam suatu organisasi untuk menciptakan nilai tambah yang signifikan (*Porter's Value Chain: Understanding How Value Is Created Within Organizations, 2017*). Dengan merinci strategi-strategi yang terbukti

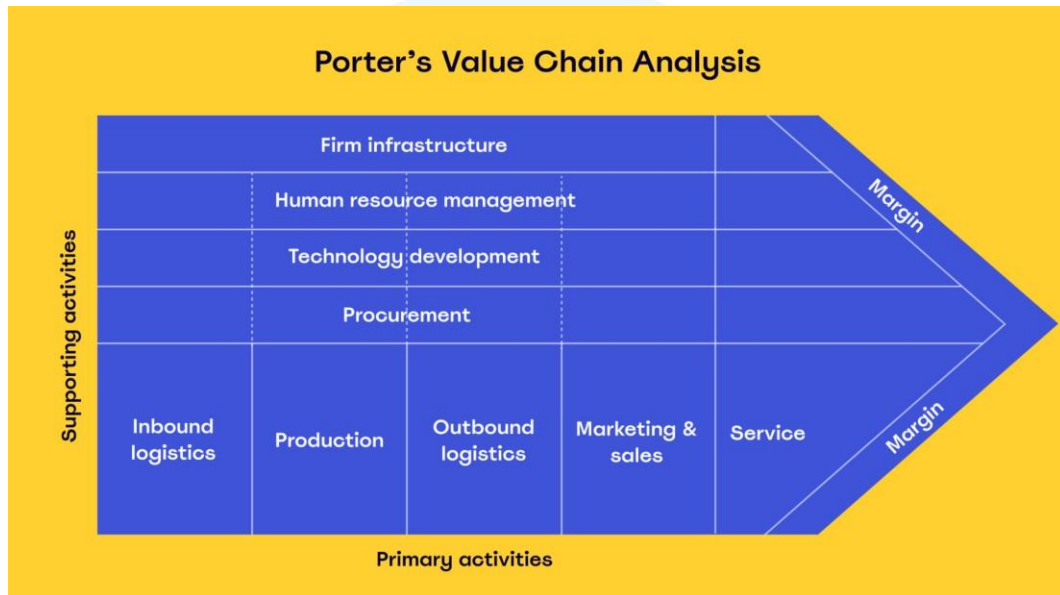
berhasil dalam mencapai keunggulan kompetitif, Porter memberikan panduan dalam membangun dan mengoptimalkan jaringan value chain untuk mencapai posisi yang lebih kuat di pasar. Terdapat dua jenis aktivitas dalam *Value Chain Analysis* yaitu Primer dan Sekunder.

Tabel 2.1 : Aktivitas Primer dan Sekunder *Value Chain*

<b>Primer</b>	<b>Sekunder</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Inbound Logistics</i></li> <li>- <i>Operations</i></li> <li>- <i>Outbound Logistics</i></li> <li>- <i>Marketing and Sales</i></li> <li>- <i>Service</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Procurement (Purchasing)</i></li> <li>- <i>Human Resource Management</i></li> <li>- <i>Technological development</i></li> <li>- <i>Infrastructure</i></li> </ul>

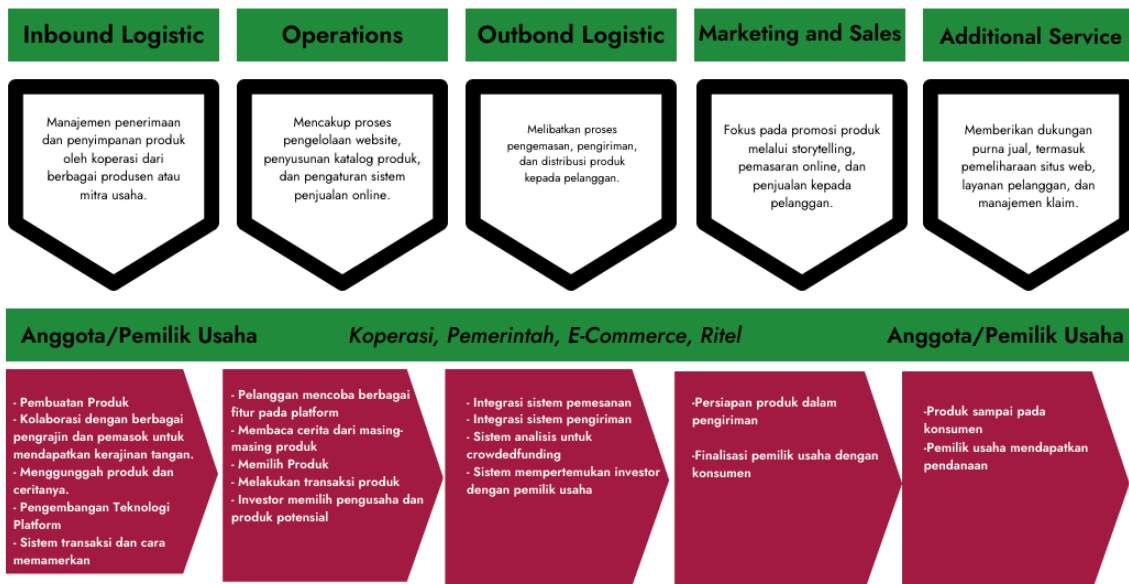
*Value Chain Analysis* oleh Michael Porter (Porter, 2004) memperlihatkan bagaimana elemen-elemen seperti *inbound logistics, operations, outbound logistics, marketing and sales, service, procurement, human resource management, technological development, dan infrastructure* saling berinteraksi untuk menciptakan nilai tambah dalam suatu bisnis. Proses ini dimulai dengan logistik masuk dan akuisisi bahan baku melalui *procurement*, diikuti oleh operasional yang mengubah bahan tersebut menjadi produk jadi. *Outbound logistics* memastikan produk sampai ke konsumen, sementara pemasaran dan penjualan menciptakan permintaan dan memasarkan produk. Layanan purna jual, yang merupakan bagian dari servis, melibatkan dukungan setelah penjualan. Manajemen sumber daya manusia terlibat dalam mengelola tenaga kerja untuk memberikan layanan yang berkualitas, sementara pengembangan teknologi meningkatkan efisiensi operasional. Semua ini diintegrasikan melalui

infrastruktur dan manajemen umum perusahaan. Hubungan dan keterlibatan antar elemen ini adalah kunci dalam mencapai keunggulan kompetitif dan menciptakan nilai bagi pelanggan.



Gambar 2.2 : Porter's Value Chain Analysis

Sumber : Recklies, 2018,



Gambar 2.3 : Porter's Value Chain Analysis KKWTH

#### 2.1.4 Penelitian Terdahulu terkait *Lean Start Up*

Konsep *Lean Startup*, dikembangkan oleh Eric Ries dan diperkenalkan dalam bukunya "*The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*" pada tahun 2011, merupakan metodologi yang berfokus pada pengembangan produk dan perusahaan baru dengan cara yang cepat, efisien, dan adaptif. Metodologi ini didasarkan pada prinsip-prinsip *lean manufacturing* yang pertama kali diperkenalkan oleh Toyota. Prinsip-prinsip utamanya mencakup pengujian hipotesis dengan mendefinisikan asumsi kunci tentang pelanggan, pasar, dan solusi, kemudian menguji hipotesis-hipotesis ini melalui percobaan langsung dan iteratif. Iterasi cepat menjadi kunci, dengan membangun produk minimum yang diperlukan (*Minimum Viable Product, MVP*) dan mengumpulkan umpan balik dari pelanggan dengan cepat untuk melakukan iterasi produk yang berkelanjutan. Ketika hipotesis awal terbukti tidak valid, pivot menjadi strategi yang diterapkan untuk menyesuaikan produk atau model bisnis.

Pengukuran kinerja menggunakan metrik yang terukur dan objektif untuk mengevaluasi kemajuan dan keberhasilan, termasuk penggunaan piranti pengukuran yang dirancang untuk memahami dan memonitor aktivitas pelanggan. Fokus utama adalah menghindari pemborosan sumber daya dengan memprioritaskan pengembangan produk yang memberikan nilai yang signifikan bagi pelanggan.

Konsep *Lean Startup* yang dikembangkan oleh Eric Ries dapat dihubungkan dengan studi tersebut melalui beberapa elemen yang terkait:

1. ***Minimum Viable Product (MVP)***: Dalam konsep *Lean Startup*, pengembangan *Minimum Viable Product (MVP)* adalah langkah awal yang penting untuk memvalidasi hipotesis tentang produk dan pasar. Dalam konteks studi, situs web koperasiwadah.com dapat dianggap sebagai MVP yang memungkinkan Koperasi Konsumen



Wadah Titian Harapan (KKWTH) untuk menguji tanggapan pengguna terhadap platform.

2. **Pengujian Hipotesis:** Studi tersebut melakukan pengujian terhadap respon pengguna terhadap situs web koperasiwadah.com melalui survei *offline* dan *online*. Ini mencerminkan pendekatan *Lean Startup* yang berfokus pada pengujian hipotesis tentang pengalaman pengguna dan antarmuka pengguna untuk memahami kebutuhan dan preferensi pelanggan.
3. **Iterasi Cepat:** Dari hasil survei, terdapat saran untuk melakukan peningkatan dalam tampilan, desain grafis, dan konten situs web. Ini mencerminkan pentingnya iterasi cepat dalam *Lean Startup*, di mana perusahaan terus-menerus memperbarui dan meningkatkan produk berdasarkan umpan balik pelanggan.
4. **Pengukuran Kinerja:** Analisis dampak bisnis dalam studi tersebut mencakup berbagai metrik, seperti peningkatan pengetahuan masyarakat tentang koperasi, penjualan produk lokal, minat bisnis anggota, dan pendapatan KKWTH. Ini mencerminkan penggunaan metrik untuk mengukur kinerja dan kesuksesan, yang merupakan prinsip penting dalam *Lean Startup*.

Dengan mengintegrasikan konsep *Lean Startup*, studi tersebut dapat memberikan pandangan yang lebih komprehensif tentang bagaimana pendekatan *Lean Startup* dapat diterapkan dalam konteks pengembangan produk dan strategi bisnis organisasi seperti KKWTH. Ini mencakup langkah-langkah seperti pengembangan MVP, pengujian hipotesis, iterasi cepat, dan pengukuran kinerja untuk memaksimalkan kesuksesan dan dampak positif pada bisnis dan masyarakat.

## 2.2 Tahap Initiation

Penetrasi bebas produk asing ke pasar Indonesia telah mengakibatkan ketatnya persaingan di pasar. Terdapat ketidakseimbangan



yang mencolok, karena produk lokal dari Usaha Kecil Menengah (UKM) harus bersaing dengan produk asing yang telah terstandarisasi secara internasional. Berdasarkan data yang dilansir *Katadata Insight Center* (KIC) dari hasil survei tahun 2020, 80% bahkan 87% masyarakat Indonesia lebih memilih untuk belanja produk lokal dibandingkan produk asing. Berbanding terbalik dengan data Kementerian Perdagangan yang menyatakan bahwa jumlah produsen produk lokal hanya sekitar 5% hingga 7% saja dari total pedagang yang berjualan di *e-commerce* Indonesia.

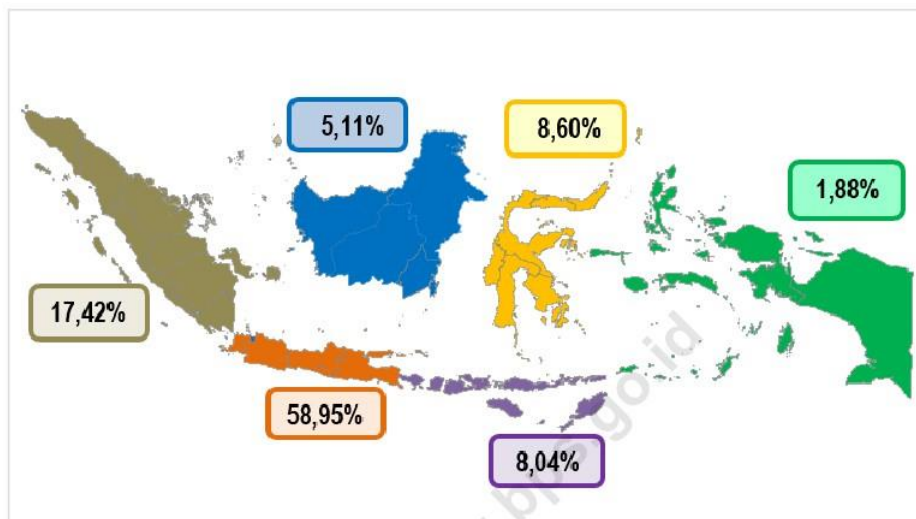
Dalam upaya memperkuat ekonomi kerakyatan, Presiden RI telah mengarahkan untuk melakukan peningkatan kelas UMKM dan modernisasi koperasi. UMKM memiliki peran yang sangat penting dalam pertumbuhan ekonomi Indonesia, dengan jumlahnya mencapai 99% dari total unit usaha. Kontribusi UMKM terhadap PDB juga mencapai 60,5%, dan terhadap penyerapan tenaga kerja mencapai 96,9% dari total penyerapan tenaga kerja nasional. Salah satu bentuk upaya pemerintah untuk meningkatkan kondisi ekonomi melalui program-program pengembangan dan digitalisasi untuk koperasi (Juni, 2023 [djpb.kemenkeu.go.id](http://djpb.kemenkeu.go.id)).

Menurut data dari Asosiasi Fintech Pendanaan Bersama Indonesia (AFPI), pada tahun 2020 sekitar 46,6 juta dari total 64 juta UMKM di Indonesia belum memiliki akses permodalan dari perbankan atau lembaga keuangan non-bank. Pemerintah memberikan dukungan pembiayaan melalui program-program seperti PKBL, Mekaar PNM, Bank Wakaf Mikro, Pembiayaan Ultra Mikro (UMi), dan Kredit Usaha Rakyat (KUR), yang dapat diakses sesuai dengan tingkat bisnis UMKM. Skema KUR terdiri dari beberapa kelas, di mana KUR Super Mikro dan KUR Mikro tidak memerlukan agunan tambahan.

Perkembangan kredit UMKM terus mengalami peningkatan dan tingkat kredit macet (NPL) tetap terjaga stabil. Jumlah kredit UMKM terus bertambah hingga mencapai Rp1.275,03 triliun, dengan pertumbuhan sebesar 16,75% (year-on-year). Tingkat NPL tetap berada dalam kisaran,

4.00% dengan catatan terakhir pada April 2022 sebesar 4,38%, yang lebih rendah dibandingkan dengan periode yang sama tahun sebelumnya yang mencapai 4,41%. Namun, kenaikan tersebut masih dianggap jauh lebih rendah dibandingkan dengan beberapa negara lain seperti Singapura (41%), Thailand (41%), dan Tiongkok (60%). Oleh karena itu, target kontribusi ekspor UMKM diharapkan dapat meningkat menjadi 17% pada tahun 2024 (ekon.go.id).

Data survei BPS tahun 2021 menunjukkan bahwa dari seluruh koperasi simpan pinjam yang memberikan respons, 92,29% merupakan koperasi primer, sedangkan sisanya 7,71% adalah koperasi sekunder. Dalam konteks penyebarannya (Gambar 2), sebagian besar koperasi simpan pinjam terdapat di Pulau Jawa, mencapai 58,95%. Di Pulau Jawa, koperasi simpan pinjam secara signifikan terkonsentrasi di Provinsi Jawa Timur dan Jawa Barat, masing-masing sebesar 30,47% dan 12,01%. Di Pulau Sumatera, sebagian besar koperasi simpan pinjam terdapat di Sumatera Utara dan Sumatera Selatan. Sementara itu, di Pulau Sulawesi, sebagian besar koperasi simpan pinjam terdapat di Sulawesi Selatan dan Sulawesi Tenggara.



Gambar 2.4 Sebaran Koperasi Simpan Pinjam Berdasarkan Pulau

Sumber : bps.go.id

Koperasi saat ini masih menjadi alternatif yang baik untuk warga Indonesia yang berada pada ekonomi menengah kebawah. Asas-asas yang ada pada koperasi, dukungan pemerintah, digitalisasi dan kepedulian terhadap sesama menjadi landasan proyek ini dilakukan, Pertumbuhan koperasi di Indonesia juga semakin baik dari tahun ke tahun. Keuntungan yang diperoleh koperasi sepenuhnya akan dibagi rata kepada anggota, sehingga usaha yang dijalankan tidak sekedar memberikan keuntungan kepada pihak investor.

Inovasi berupa sistem pada *website* yang mencangkup penjualan dengan menggunakan cerita produk serta sistem pendanaan mampu membantu mewujudkan misi pemerintah dan menjadi alternatif meningkatkan kualitas produk umkm yang tergabung dalam anggota koperasi. Menurut data yang diperoleh dari survei Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2021, sebanyak 93,98% pelaku usaha *e-commerce* lokal cenderung menjual produk mereka melalui aplikasi pesan instan seperti WhatsApp, Line, dan Telegram. Sementara itu, 48,65% memilih media sosial seperti Facebook, Instagram, dan Twitter sebagai platform penjualan, sedangkan hanya 20,64% yang memanfaatkan *marketplace* atau platform digital serupa.

Survei oleh BPS pada tahun 2021 melibatkan 15.677 sampel usaha *e-commerce* yang tersebar di 34 provinsi dan 159 kabupaten/kota. Responden survei merupakan pelaku usaha yang menggunakan internet untuk menerima pesanan atau melakukan penjualan barang/jasa pada tahun 2021. Dalam konteks penjualan, hanya sebagian kecil, yaitu 4,92%, memilih e-mail sebagai sarana penjualan, dan hanya 2,05% yang memanfaatkan *website* untuk kegiatan jual-beli mereka. (Gambar 2.5)



Gambar 2.5 Pelaku *E-Commerce* Lokal Belum Gunakan Website untuk Jualan  
 Sumber : bps.go.id

Deputi Bidang Koordinasi Ekonomi Digital, Ketenagakerjaan, dan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah M. Rudy Salahuddin menjelaskan bahwa UMKM merupakan mesin penting bagi kemajuan ekonomi kita. Selama pandemi, banyak UMKM yang mengalami kesulitan, namun saat ini sebanyak 84,8% UMKM yang sebelumnya terpuruk sudah kembali beroperasi normal. Kebijakan pemerintah selama pandemi terbukti efektif dalam mencapai hal tersebut. Pada dua tahun pertama pandemi Covid-19, kondisi UMKM lokal mengalami penurunan. Berdasarkan survei dari UNDP dan LPEM UI yang melibatkan 1.180 pelaku UMKM, lebih dari 48% UMKM mengalami masalah bahan baku, 77% mengalami penurunan pendapatan, 88% mengalami penurunan permintaan produk, dan bahkan 97% UMKM mengalami penurunan nilai aset. Pemerintah menerapkan

kebijakan strategis untuk mengatasi masalah ini, antara lain melalui Program Pemulihan Ekonomi Nasional (PEN), implementasi UU Cipta Kerja dan aturan turunannya, serta program Bangga Buatan Indonesia (BBI).

Program PEN mencakup dukungan kepada UMKM, seperti pembiayaan KUR selama pandemi, Bantuan Produktif Usaha Mikro (BPUM), subsidi bunga/margin non-KUR, penempatan dana/uang negara, penjaminan kredit UMKM, pembiayaan investasi koperasi melalui LPDB KUMKM, Pajak Penghasilan Final (PPH) UMKM Ditanggung Pemerintah, dan Bantuan Tunai Pedagang Kaki Lima, Warung, dan Nelayan (BTPKLWN).

Menurut data dari Asosiasi *Fintech* Pendanaan Bersama Indonesia (AFPI), pada tahun 2020 sekitar 46,6 juta dari total 64 juta UMKM di Indonesia belum memiliki akses permodalan dari perbankan atau lembaga keuangan non-bank. Pemerintah memberikan dukungan pembiayaan melalui program-program seperti PKBL, Mekaar PNM, Bank Wakaf Mikro, Pembiayaan Ultra Mikro (UMi), dan Kredit Usaha Rakyat (KUR), yang dapat diakses sesuai dengan tingkat bisnis UMKM. Skema KUR terdiri dari beberapa kelas, di mana KUR Super Mikro dan KUR Mikro tidak memerlukan agunan tambahan.

Dalam laporan "*Unlocking Indonesia's digital opportunity*," McKinsey tahun 2020 mencatat bahwa ekonomi digital Indonesia diperkirakan akan tumbuh menjadi USD 130 miliar pada tahun 2025. Pertumbuhan ini memberikan peluang besar bagi UMKM untuk memanfaatkan platform digital guna meningkatkan visibilitas dan akses pasar. BI menunjukkan bahwa *e-commerce* di Indonesia tumbuh pesat, dengan transaksi mencapai IDR 253 triliun pada tahun 2020, meningkat 50% dari tahun sebelumnya. Ini menunjukkan bahwa pasar *online* memberikan peluang signifikan bagi UMKM dan koperasi untuk berkembang. Laporan World Bank tahun 2021 yang berjudul "*Indonesia's*



*Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) during COVID-19*" menunjukkan bahwa digitalisasi dapat meningkatkan pendapatan UMKM hingga 26% dan menambah lapangan pekerjaan sebesar 12%. Hal ini mendukung klaim bahwa digitalisasi koperasi dapat meningkatkan partisipasi dan produktivitas anggota koperasi. Menyatakan bahwa pada tahun 2020, 37% dari konsumen digital baru di Indonesia berasal dari daerah non-metropolitan. Ini menegaskan bahwa digitalisasi platform seperti COSMIC Hub dapat menjangkau pasar yang lebih luas dan tidak terbatas pada wilayah metropolitan .

Dukungan terhadap anggota yang memiliki produk-produk usaha diwujudkan dengan dibentuknya Unit Usaha oleh manajemen Koperasi Konsumen Wadah Titian Harapan (KKWTH). Unit usaha ini selanjutnya akan bertindak sebagai marketing dan sales produk-produk anggota. Pemasaran saat ini dilakukan melalui *offline* yaitu pada etalase-etalase kantor dan secara *online* melalui whatsapp, instagram, aplikasi koperasi wadah mobile, shopee, tokopedia dan tiktok. Dalam rangka mendukung UMKM dan meningkatkan kualitas produk, Koperasi Konsumen Wadah Titian Harapan (KKWTH) menggunakan platform COSMIC Hub yang bertujuan untuk meningkatkan visibilitas produk dan memperluas jangkauan pasar. Berdasarkan survei BPS tahun 2021, sebagian besar pelaku usaha *e-commerce* lebih memilih aplikasi pesan instan dan media sosial untuk menjual produk mereka, menunjukkan potensi besar bagi platform digital seperti COSMIC Hub untuk memotivasi anggota koperasi memasarkan produknya.

### **2.2.1. Total Addressable Market**

Pengembangan COSMIC melalui pertimbangan potensi pasar berdasarkan *Total Addressable Market (TAM)*, *Serviceable Market (SAM)* dan *Serviceable Obtainable Market (SOM)*. Menurut Blank dan Bob Dorf



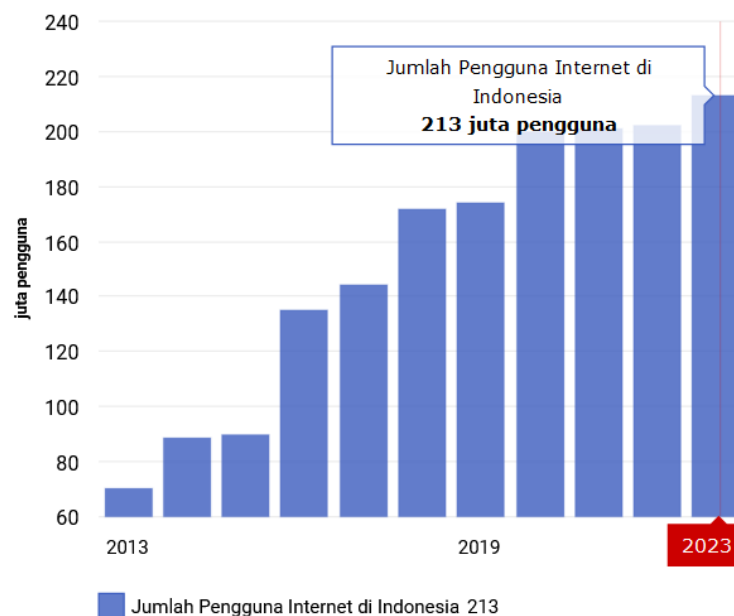
(2012) proses TAM, SAM dan SOM penting untuk mengetahui target pasar yang dapat diraih.

TAM = 100% dari pangsa pasar

SAM = Pasar yang akan diberikan layanan

SOM = Pasar yang diarah bisnis secara realistis

Berdasarkan data pengguna internet tahun 2023 dari laporan dari *We Are Social*, jumlah individu yang menggunakan internet di Indonesia telah mencapai 213 juta orang. Angka ini setara dengan 77% dari jumlah keseluruhan populasi Indonesia, yang mencapai 276,4 juta orang pada awal tahun tersebut. Terjadi peningkatan sebesar 5,44% dalam jumlah pengguna internet dibandingkan dengan tahun sebelumnya (year-on-year/yoy). Pada bulan Januari 2022, jumlah pengguna internet di Indonesia hanya mencapai 202 juta orang.

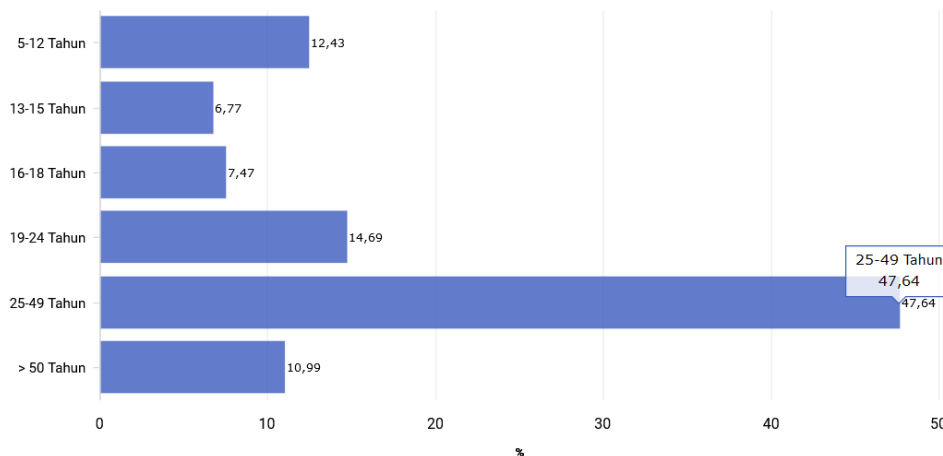


Gambar 2.6 Pengguna Internet di Indonesia Tahun 2023

Sumber : Katadata, 2023

Data dari Survei Sosial Ekonomi Nasional (Susenas) yang dilakukan oleh Badan Pusat Statistik (BPS) menunjukkan bahwa pada tahun 2022, sebanyak 66,48% penduduk Indonesia yang berusia 5 tahun ke atas pernah mengakses internet dalam tiga bulan terakhir. Angka ini menunjukkan peningkatan sebesar 7,05% dari tahun sebelumnya, yang sebelumnya mencapai 62,1%. Dilihat dari kelompok usia, mayoritas pengguna internet di Indonesia, yaitu sebanyak 47,64%, berasal dari kelompok usia produktif atau pekerja yang berusia 25-49 tahun. Sementara itu, kelompok usia mahasiswa (19-24 tahun) menyumbang sebanyak 14,69% dari total pengguna internet di dalam negeri. Selanjutnya, pengguna internet dari kalangan anak-anak (5-12 tahun) juga signifikan, mencapai 12,43%.

Pengguna internet dari kelompok usia non-produktif mencapai 10,99%, sedangkan kelompok usia pelajar, terutama usia 16-18 tahun (7,47%) dan 13-15 tahun (6,77%), memiliki proporsi yang lebih rendah.

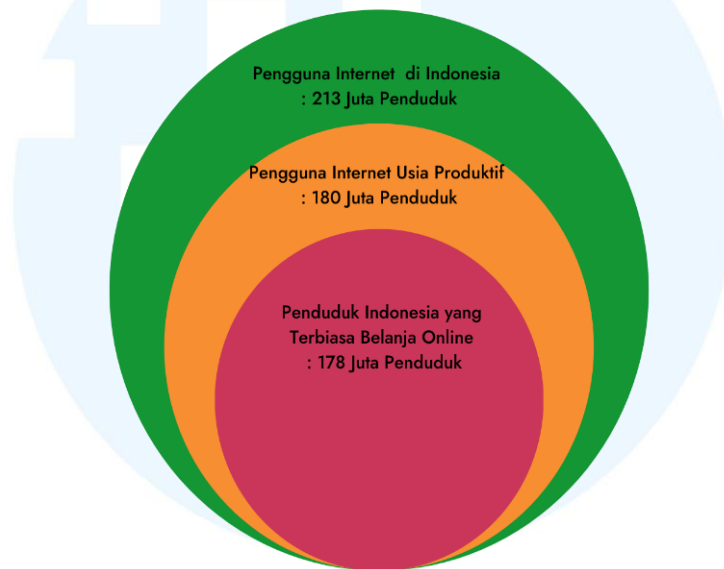


Gambar 2.7 Pengguna Internet Berdasarkan Usia di Indonesia Tahun 2023

Sumber : Katadata, 2023

Data pengguna internet keseluruhan mencapai 213 juta jiwa berdasarkan data survei *We Are Social*. Badan Pusat Statistik mencatat usia

produktif pengguna internet mencapai 180 juta jiwa. Menurut laporan terkini dari perusahaan riset *We Are Social*, jumlah penduduk Indonesia yang melakukan pembelian secara *online* selama periode 2022 hingga awal 2023 mencapai 178,9 juta orang. Terjadi peningkatan sebesar 12,8% secara tahunan (YoY).



Gambar 2.8 Penduduk Indonesia yang Belanja *Online* Tahun 2023

Sumber : Katadata, 2023

### 2.2.2. Analisis Lingkungan Umum

Analisis PESTEL (Politik, Ekonomi, Sosial-Budaya, Teknologi, Lingkungan, Hukum) untuk koperasi yang melakukan digitalisasi dan memiliki unit bisnis (simpan pinjam dan pemasaran produk anggota) di Jakarta Pusat, dengan anggota yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia, serta memiliki aplikasi koperasi dan memasarkan produk anggota melalui berbagai *platform online*:

1. Faktor Politik:

- **Regulasi Pemerintah:** Koperasi Konsumen Wadah Titian Harapan (KKWTH) perlu mematuhi regulasi pemerintah terkait transaksi digital, privasi data, dan layanan keuangan. Koperasi harus selalu mengikuti perubahan atau regulasi baru yang dapat mempengaruhi operasinya. Regulasi perkoperasian sudah dipatuhi misalnya atauran mengenai RAT, implementasi teknologi jenis apa saja yang diperbolehkan dalam berkoperasi.
- **Dukungan Pemerintah:** KKWTH dapat memanfaatkan inisiatif dan dukungan pemerintah untuk transformasi digital dan inklusi keuangan, yang dapat menciptakan lingkungan yang menguntungkan bagi upaya digitalisasinya. Aturan pemerintah atau pernyataan yang keluar dari keputusan presiden maupun hal-hal yang menjadi fokus pemerintah di masa kini menjadi pertimbangan dan dimasukkan kedalam rencana strategis KKWTH. Misalnya saat ini pemerintah sedang menggalakan UMKM, maka selaras dengan pernyataan tersebut Unit Usaha KKWTH lebih banyak memberikan pelatihan dan mendorong anggota membuat proposal rancangan bisnis untuk memperoleh pinjaman modal usaha

2. Faktor Ekonomi:

- **Peluang Pasar:** Digitalisasi dapat membuka peluang pasar baru dengan mencapai pangsa pasar yang lebih luas dan memperluas kehadirannya secara online. Koperasi harus menilai kondisi ekonomi dan tren konsumen untuk mengidentifikasi area pertumbuhan potensial. Peluang yang menjadi tren pasar yang saat ini seperti kombinasi tekstil yang berasal dari bahan tradisional dengan bahan-bahan

sintetis, KKWTH bekerja sama dengan anggota yang berada di daerah untuk menghimpun tekstil lalu memasarkan secara online melalui kanal penjualan KKWTH.

- Akses Pembiayaan: Ketersediaan opsi pembiayaan dan akses modal dapat mendukung inisiatif digitalisasi koperasi dan rencana ekspansinya.
- Disparitas Pendapatan: Koperasi harus mempertimbangkan disparitas ekonomi di antara anggota dan segmen pasar target untuk memastikan inklusivitas dan keterjangkauan layanan digitalnya.

3. Faktor Sosial-Budaya:

- Adopsi Teknologi: Tingkat adopsi teknologi dan literasi teknologi di antara anggota koperasi dan konsumen target dapat mempengaruhi penerimaan dan penggunaan *platform* digitalnya.
- Perubahan Perilaku Konsumen: Memahami preferensi dan perilaku konsumen terhadap transaksi *online* dan *platform* digital penting untuk pemasaran yang efektif dan promosi produk anggota.

4. Faktor Teknologi:

- Infrastruktur: Ketersediaan dan kualitas infrastruktur digital, seperti konektivitas internet dan jaringan seluler, dapat memengaruhi upaya digitalisasi koperasi.
- Kemajuan Teknologi: Koperasi harus tetap mengikuti perkembangan teknologi, seperti aplikasi *mobile*, sistem pembayaran *online*, dan analisis data, untuk meningkatkan kemampuan digitalnya dan meningkatkan layanan kepada anggota.

5. Faktor Lingkungan:

- Keberlanjutan Lingkungan: Koperasi dapat mempertimbangkan penggunaan praktik yang berkelanjutan secara lingkungan dalam operasinya dan mempromosikan produk ramah lingkungan di antara anggotanya.
  - Efisiensi Energi: Upaya digitalisasi harus mempertimbangkan teknologi dan praktik yang efisien energi untuk meminimalkan dampak lingkungan.
6. Faktor Hukum:
- Perlindungan Data dan Privasi: Koperasi harus memastikan kepatuhan terhadap undang.

### 2.2.3. Analisis Industri

Analisis *Five Forces Analysis* (Analisis Lima Kekuatan) dapat digunakan untuk mengevaluasi kekuatan persaingan dalam industri koperasi yang melakukan digitalisasi dan memiliki unit bisnis di Jakarta Pusat, dengan anggota yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia, serta menggunakan aplikasi koperasi dan *platform online* untuk memasarkan produk anggota. Berikut adalah analisis *Five Forces Analysis* untuk situasi tersebut:

1. Ancaman dari pesaing:
  - Pesaing langsung: Koperasi Konsumen Wadah Titian Harapan (KKWTH) harus mempertimbangkan pesaing langsung yang juga menyediakan layanan simpan pinjam dan pemasaran produk anggota secara *online*. Koperasi Wadah memantau dan merespons strategi dan keunggulan pesaing tersebut. Pesaing langsung KKWTH merupakan Koperasi lain.
  - Pesaing tidak langsung: Selain pesaing langsung, ada juga pesaing tidak langsung seperti lembaga keuangan tradisional atau *platform online* lainnya yang dapat menawarkan produk



dan layanan serupa. KKWTH perlu memperhatikan persaingan ini dan mengembangkan strategi untuk membedakan diri dari pesaing. Pesaing KKWTH untuk *online* misalnya aplikasi-aplikasi yang menawarkan pinjaman online kepada masyarakat.

2. Ancaman dari produk atau jasa substitusi:

- Produk atau jasa substitusi dalam hal simpan pinjam dapat mencakup pinjaman dari lembaga keuangan lain atau sumber pembiayaan alternatif. Koperasi perlu menawarkan keunggulan unik dalam hal suku bunga, persyaratan pinjaman, dan layanan tambahan untuk mempertahankan anggota dan mencegah beralih ke alternatif lain. Lembaga lain dan teknologi keuangan adalah pesaing terberat KKWTH saat ini.
- Dalam hal pemasaran produk anggota, koperasi perlu memastikan bahwa produk yang ditawarkan memiliki nilai tambah yang signifikan dibandingkan dengan produk serupa yang tersedia di *platform online* lainnya. KKWTH memiliki Koperasi Wadah *Mobile*, yakni suatu *platform* untuk Unit Simpan Pinjam dan Unit Usaha KKWTH. Fitur pada aplikasi tersebut menciptakan ekosistem yang cukup lengkap, di antaranya kalkulator simulasi bunga tabungan & deposito, kalkulator simulasi jasa pinjaman, fitur yang memunculkan jumlah tabungan & angsuran, pembayaran PLN, Pulsa, Ruang Usaha untuk promosi Usaha anggota. KKWTH memiliki sistem pinjaman dan simpanan terintegrasi pada aplikasi, sehingga anggota dapat melihat saldo mereka secara *realtime*. Namun, aplikasi hanya dapat digunakan oleh anggota Koperasi Wadah saja. Pada perancangan kali ini, dikembangkan sebuah website yang akan memperkenalkan

KKWTH ke masyarakat yang lebih luas. Sebelum memperoleh anggota baru, penting bagi suatu lembaga Koperasi untuk mengedukasi calon anggota mengenai jenis koperasi, sejarah berdirinya, cakupan wilayah, pertumbuhan anggota, pertumbuhan sisa hasil usaha dan produk-produk simpan pinjam hingga produk-produk usaha. Data yang transparan akan meningkatkan keyakinan dari masyarakat yang sebelumnya tidak mengenal KKWTH.

3. Negosiasi kekuatan pembeli:

- Anggota koperasi yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia memiliki kekuatan tawar dalam mempengaruhi kebijakan dan layanan koperasi. Koperasi harus mendengarkan kebutuhan dan keinginan anggota serta memberikan layanan yang memuaskan untuk mempertahankan loyalitas anggota. Seperti yang tertera dalam Undang-Undang perkoperasian, suara anggota berada pada struktur tertinggi kepengurusan Koperasi. Masukan, komentar dan ide-ide dari anggota adalah input bagi Koperasi untuk semakin berkembang. Keaktifan dari anggota memegang peranan penting dan memberikan pengaruh yang besar namun keaktifan anggota berbeda-beda, besar kemungkinan ditemukan adanya anggota yang pasif. Hal inilah yang juga ditemukan di KKWTH. Dalam rangka mengatasi hal tersebut, rancangan *website* KKWTH akan menambahkan fitur diskusi antar anggota dan mereka dapat membentuk forum-forum kecil untuk mengungkapkan ide dan saran mereka. Data ini selanjutnya akan dihimpun menjadi rencana strategis Koperasi Wadah dan dibawa dalam Rapat Anggota Tahunan.

4. Negosiasi kekuatan pemasok:

- Dalam hal digitalisasi dan platform *online*, koperasi perlu memastikan kerja sama yang kuat dengan penyedia teknologi dan *platform* untuk memastikan ketersediaan dan keandalan infrastruktur digital. Proses perancangan *website* akan bekerja sama dengan pengembang *website* profesional PT Lingkaran Inovasi Muda, perusahaan teknologi yang sudah memiliki banyak portofolio dan mengambil proyek-proyek IT dari perusahaan swasta, BUMN dan pemerintahan. Sumber daya eksternal yang terpercaya memungkinkan terciptanya *website* yang memadai, selain itu komunikasi pihak manajemen KKWTH dengan pengembang harus terus ditingkatkan hingga tercipta *website* yang sesuai dengan kebutuhan anggota koperasi hingga masyarakat luas.
  - Dalam hal pemasaran produk anggota, koperasi harus menjalin kemitraan dengan anggota untuk memastikan pasokan produk yang cukup dan berkualitas tinggi. Unit Usaha KKWTH melakukan penelitian terhadap data-data anggota lalu menganalisis potensi-potensi yang dimiliki anggota dalam menjalankan usahanya.
5. Ancaman masuknya pesaing baru:
- Masuknya pesaing baru ke dalam industri digital dan platform online dapat menjadi ancaman. Koperasi perlu menjaga keunggulan kompetitif mereka, memperkuat hubungan dengan anggota, dan terus berinovasi dalam hal teknologi dan pemasaran untuk menghalangi pesaing baru.
  - Melalui analisis *Five Forces Analysis*, koperasi dapat mengidentifikasi potensi tantangan dan peluang dalam lingkungan bisnis. Dengan memahami kekuatan persaingan dan faktor-faktor eksternal yang memengaruhi koperasi,

langkah-langkah strategis dapat diambil untuk meningkatkan keunggulan kompetitif dan pertumbuhan.

#### 2.2.4. Analisis Pesaing

Bagian ini bertujuan untuk mengidentifikasi *Opportunities* dan *Threats* yang mungkin muncul dari pesaing langsung. *Opportunities* muncul jika terdapat titik lemah dari pesaing yang bisa dieksploitasi. Sedangkan *Threats* muncul bila terdapat kemungkinan serangan atau agresivitas pesaing yang membuat model bisnis baru sulit berkembang.

Setelah melakukan analisis dari berbagai lapisan lingkungan ekseternal, akan sangat membantu bila dibuat rangkuman daftar *Opportunities* dan *Threats* yang berhasil diidentifikasi, dan perlu mendapat perhatian saat mendesain model bisnis baru. Tabel 2.1. di bawah ini adalah salah satu contoh cara merangkuman O dan T secara sederhana, untuk pengembangan model bisnis *financial technology*. Cara lain untuk menampilkan rangkuman O dan T adalah dengan menggabungkan dengan S (*Strength*) dan W (*Weakness*), dalam bentuk SWOT (lihat Tabel 2.2.)

Tabel 2.1. Rangkuman *Opportunities* dan *Threats*

<i>Environment</i>	<i>Key External Forces</i>	<i>Impact on</i>	O/T
<i>Social</i>	Peningkatan kesadaran masyarakat tentang pentingnya keuangan inklusif dan partisipasi anggota dalam koperasi dapat meningkatkan minat mereka untuk menjadi anggota koperasi.	Meningkatkan pendapatan koperasi	O
		Meningkatkan jumlah anggota	O
<i>Technology</i>	Perubahan perilaku konsumen yang semakin mengadopsi pembelian <i>online</i> dan preferensi	memasarkan produk anggota secara <i>online</i> .	O
		Perkembangan teknologi yang cepat	T

	untuk membeli produk lokal dan berkelanjutan		
<i>Economy</i>	Pertumbuhan ekonomi yang stabil dan peningkatan daya beli masyarakat	Membawa konsumen baru yang potensial	O
<i>Economy</i>	Ketidakstabilan ekonomi, fluktuasi suku bunga, atau penurunan daya beli masyarakat	Menurunnya ketersediaan dana pinjaman	T
<i>Industry</i>	Keamanan data dan privasi merupakan ancaman potensial dalam lingkungan digital	Ketidakterpercayaannya anggota terhadap manajemen	T

### 2.2.5. Analisis Internal

Bagian ini bertujuan untuk mengidentifikasi *Strength* (S) dan *Weakness* (W). Hasil analisis S dan W bisa digabungkan dengan O dan T menjadi Tabel 2.2. di bawah ini.

Tabel 2.2. Analisis SWOT

<i>Strength</i>	<i>Weakness</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menghimpun anggota dari komunitas</li> <li>• Sudah berbadan hukum dan terdaftar secara nasional</li> <li>• Koperasi Konsumen Wadah Titian Harapan (KKWTH) memiliki sistem simpanan dan pinjaman yang terintegrasi</li> <li>• Pertumbuhan pendapatan meningkat setiap tahunnya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proses manajemen sales masih manual</li> <li>• Kurangnya keaktifan anggota</li> <li>• Masih sedikit produk anggota yang terjual melalui kanal penjualan unit usaha</li> </ul>

<i>Opportunities</i>	<i>Threats</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kesadaran masyarakat mengenai pentingnya keuangan inklusif meningkat</li> <li>• Kesadaran mengenai belanja <i>online</i> tinggi</li> <li>• Kesadaran masyarakat mencari informasi melalui website cukup tinggi</li> <li>• Anggota KKWTH memiliki pemahaman penggunaan teknologi yang cukup memadai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perubahan preferensi konsumen dan kurangnya kesadaran masyarakat tentang keunggulan dan manfaat menjadi anggota koperasi</li> <li>• Ketidakstabilan ekonomi, fluktuasi suku bunga, atau penurunan daya beli masyarakat</li> <li>• Persaingan dari lembaga keuangan tradisional, <i>fintech</i>, atau <i>platform</i> online lainnya yang menawarkan layanan serupa dapat mengancam pangsa pasar koperasi.</li> </ul>

### 2.3 Perancangan Model Bisnis

Model bisnis baru COSMIC HUB didesain (dirancang) melalui dua tahap, yaitu *ideation* dan *integration*.

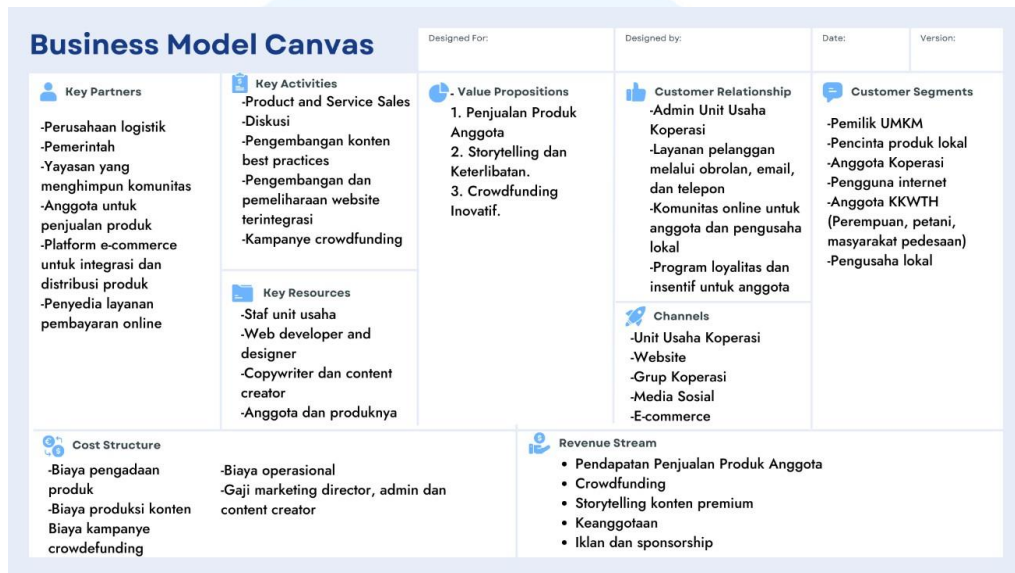
#### 2.3.1 Tahap *Ideation*

*Ideation* adalah proses membangkitkan ide kreatif untuk menyelesaikan sebuah masalah (Grassman et al, 2020). *Ideation* pada Proyek Usaha Baru ini berkaitan dengan proses membangkitkan ide tentang desain model bisnis baru yang akan dikembangkan. Bagian ini menjelaskan proses pemikiran hingga terpilihnya satu model bisnis baru yang akan dikembangkan dalam proyek ini. Beberapa metode bisa digunakan, seperti *business model navigator* (Grassman et al, 2020), *blue ocean approach* (Osterwalder et al, 2010; Kim & Mauborgne, 2004, 2017), dan lain-lain

#### 2.3.2 Tahap *Integration*



*Integration* adalah proses mengembangkan ide (hasil dari *ideation*) menjadi model bisnis utuh, yang diselaraskan (konsisten) dengan *key external factor* (O dan T) dan *key internal factor* (S dan W). Selain harus selaras dengan lingkungannya, model bisnis harus didesain agar



memudahkan dalam perencanaan bisnis.

Gambar 2.9 : *Business Model Canvas* COSMIC Hub KKWTH

Dalam mengembangkan model bisnis diatas merancang website penjualan produk anggota koperasi, elemen-elemen kunci seperti *key partners*, *cost structure*, *key activities*, *key resources*, *value proposition*, *customer relationship*, *channels*, *revenue stream*, dan *customer segment* sangat menentukan untuk keseluruhan keberhasilan bisnis. Kolaborasi dengan *key partners* seperti perusahaan logistik, pemerintah, dan yayasan komunitas membuka peluang untuk mendukung distribusi produk dan meningkatkan keberlanjutan bisnis koperasi. Dengan berfokus pada penjualan produk lokal, kampanye *crowdfunding*, dan *storytelling*, website ini menciptakan ekosistem yang melibatkan berbagai pihak.

Biaya-biaya utama yang harus dikeluarkan dalam operasional website ini mencakup biaya pengadaan produk dari anggota koperasi, biaya produksi konten untuk *storytelling* yang menarik, dan biaya kampanye

*crowdfunding* yang dapat memobilisasi dana untuk proyek inovatif. Ini merupakan investasi kunci yang mendukung keberlanjutan bisnis dan memberikan nilai tambah bagi anggota koperasi dan konsumen.

Dalam melakukan aktivitas utama, fokus terletak pada penjualan produk dan layanan, diskusi aktif antara anggota dan konsumen, pengembangan konten *storytelling*, dan pemeliharaan *website* yang terintegrasi dengan baik. Dalam hal sumber daya, tim yang terdiri dari staf unit usaha, pengembang web, penulis konten, dan tentu saja, anggota dan produk mereka, menjadi kunci dalam menjalankan operasional bisnis.

*Platform* ini menyajikan tiga *value propositions* utama: penjualan produk anggota yang mendukung ekonomi lokal, *storytelling* dan keterlibatan yang meningkatkan pengalaman belanja, dan kampanye *crowdfunding* inovatif yang memungkinkan anggota mendapatkan dukungan finansial untuk proyek mereka.

Pentingnya *customer relationship* terwujud dalam layanan pelanggan melalui berbagai saluran seperti obrolan, email, dan telepon. Komunitas *online* juga memberikan ruang untuk interaksi antar anggota dan pengusaha lokal. Channels seperti *website*, grup koperasi, media sosial, dan *e-commerce* menjadi jembatan untuk menjangkau konsumen dan anggota potensial.

Sumber pendapatan utama berasal dari penjualan produk anggota, *crowdfunding*, konten *storytelling* premium, keanggotaan, dan iklan serta sponsorship. Pendekatan yang beragam ini memberikan kestabilan keuangan dan kesempatan pertumbuhan bagi *website* koperasi.

Melalui penentuan *customer segments*, *website* ini menyasar pemilik UMKM, pencinta produk lokal, anggota koperasi, pengguna internet, serta kelompok KKWTH (perempuan, petani, masyarakat pedesaan), dan pengusaha lokal. Ini menciptakan pangsa pasar yang luas dan beragam.

Hubungan antar kelompok satu dengan lainnya sangat erat. Misalnya, *key partners* seperti perusahaan logistik mendukung *key activities*

dalam distribusi produk. *Cost structure* yang mencakup biaya produksi konten *storytelling* mendukung *value proposition* berupa *storytelling* dan keterlibatan pelanggan. Begitu pula, key activities seperti kampanye *crowdfunding* menjadi sumber pendapatan melalui *revenue stream crowdfunding*.

Dengan menyelaraskan secara cermat setiap elemen dalam BMC, website ini menciptakan kerangka bisnis yang kokoh untuk menjual produk anggota koperasi dengan menggunakan fitur *storytelling* dan *crowdfunding*. Hubungan yang sinergis antar elemen ini memungkinkan website berkembang secara berkelanjutan, memberikan manfaat bagi anggota koperasi, konsumen, dan ekosistem bisnis lokal secara keseluruhan.

Pengembangan COSMIC Hub akan membentuk model bisnis untuk KKWTH. Investasi awal masuk sebagai *Capital Expenditure (CAPEX)* atau pengeluaran modal untuk membangun COSMIC Hub.

Detail finansial dari CAPEX untuk pengembangan dari sistem terperinci dalam proyeksi dalam tabel berikut:

Tabel 3.1 Perhitungan Finance Implementasi COSMIC Hub 5 tahun

FINANCIAL STATEMENTS	Forecast Period				
	2024	2025	2026	2027	2028
<b>Income Statement</b>					
Revenue	14,617,080,000	15,347,934,000	16,115,330,700	16,921,097,235	17,767,152,096
Cost of Goods Sold (COGS)	12,099,000,000	12,703,950,000	13,339,147,500	14,006,104,875	14,706,410,119
<b>Gross Profit</b>	<b>2,518,080,000</b>	<b>2,643,984,000</b>	<b>2,776,183,200</b>	<b>2,914,992,360</b>	<b>3,060,741,977</b>
<b>Expenses</b>					
Pemasaran Online	2,000,000	4,000,000	8,000,000	16,000,000	32,000,000
Operasional	5,000,000	5,500,000	6,050,000	6,655,000	7,320,500
Salary	23,000,000	27,600,000	33,120,000	39,744,000	47,692,800
<b>Total Expenses</b>	<b>30,000,000</b>	<b>37,100,000</b>	<b>47,170,000</b>	<b>62,399,000</b>	<b>87,013,300</b>
<b>Earnings Before Tax</b>	<b>2,488,080,000</b>	<b>2,606,884,000</b>	<b>2,729,013,200</b>	<b>2,852,593,360</b>	<b>2,973,728,677</b>
<b>Balance Sheet</b>					
<b>Assets</b>					
Cash	400,000,000	800,000,000	160,000,000	320,000,000	640,000,000
Accounts Receivable	100,000,000	100,000,000	100,000,000	100,000,000	100,000,000
Inventory	500,000,000	500,000,000	500,000,000	500,000,000	500,000,000
Property & Equipment	50,000,000	50,000,000	50,000,000	50,000,000	50,000,000
<b>Total Assets</b>	<b>1,050,000,000</b>	<b>1,450,000,000</b>	<b>810,000,000</b>	<b>970,000,000</b>	<b>1,290,000,000</b>
<b>CapEx Formula</b>		<b>27,600,000</b>	<b>33,120,000</b>	<b>39,744,000</b>	<b>47,692,800</b>

Selain investasi modal (CAPEX), ada juga pengeluaran operasional (OPEX) yang akan terus berjalan sejak implementasi dimulai untuk mendukung proses promosi, terutama ketika produk berada dalam tahap beta atau *Minimum Viable Product*. Hal ini bertujuan untuk menarik perhatian massa dan potensi pengguna sebelum mencapai versi penuh. Dari perspektif non-keuangan, perlu mempertimbangkan kebutuhan tenaga kerja yang akan terlibat. Dalam hal ini, anggota Tim KKWTH akan dimaksimalkan sesuai dengan fungsi unit mereka, sementara untuk proyek tertentu, manajemen sumber daya manusia dapat melibatkan tim eksternal, terutama dari Tim KKWTH dan Tim COSMIC Hub, dalam skema proyek berbasis.

#### **2.4 Hipotesis Bisnis**

Berdasarkan prinsip-prinsip *Discovery Driven Planning* (McGrath, R., & McManus, R., 2020), pendekatan ini menekankan beberapa aspek kunci:

1. **Definisikan Pengalaman Operasional:**  
Fokus bukan hanya pada aspek digital, melainkan pada keseluruhan pengalaman operasional, mengakui bahwa keberhasilan tidak semata-mata tergantung pada teknologi digital.
2. **Fokus pada Masalah Khusus:**  
Menekankan identifikasi masalah khusus dan penetapan hasil serta metrik kemajuan sebagai fokus utama, untuk memastikan arah proyek yang jelas dan terukur.
3. **Kenali Kompetisi:**  
Melibatkan penelusuran jaringan yang luas untuk mengidentifikasi kompetisi dan memahami konteks industri dengan lebih baik.
4. **Telusuri Platform:**

Mendorong pencarian *platform* yang sesuai, dengan kesadaran terhadap implikasi ekosistem secara keseluruhan.

5. Uji Asumsi :

Menggarisbawahi pentingnya menguji asumsi-asumsi yang mendasari proyek, di mana kegagalan dianggap sebagai bagian dari proses pembelajaran yang berharga.

Pendekatan *Discovery Driven Planning* ini membawa perhatian pada dimensi operasional, penyelesaian masalah yang terfokus, pemahaman kompetisi dan ekosistem, pencarian platform yang tepat, serta pentingnya uji asumsi sebagai langkah kritis dalam pengembangan proyek atau bisnis.

Peneliti merumuskan hipotesis terkait dengan Implementasi COSMIC Hub untuk KKWTH, yaitu:

- H1 : Target market Koperasi Konsumen Wadah Titian Harapan (KKWTH) tertarik menggunakan *website* KKWTH berbasis COSMIC Hub.
- H2 : *Platform* COSMIC Hub meningkatkan visibilitas produk anggota menjangkau pasar yang lebih luas.
- H3 : *Platform* COSMIC Hub memotivasi anggota koperasi untuk memulai usaha dan memasarkannya melalui COSMIC Hub

Dalam sebuah model bisnis, terdapat tiga kelompok hipotesis yang harus diuji, yaitu *desirability hypothesis*, *feasibility hypothesis*, dan *viability hypothesis* (Bland & Osterwalder, 2020). Proyek Usaha Baru sebaiknya mengembangkan dan menguji hipotesis dari setiap kelompok tersebut. *Desirability hypothesis* merupakan asumsi-asumsi terkait *value delivery* (pemasaran), yaitu ketertarikan target pelanggan terhadap *offering* yang ditawarkan. Termasuk di dalamnya adalah pengujian efektivitas kanal distribusi dan *customer relation program*. *Desirability hypothesis* menempati prioritas tertinggi dalam pengujian. Bila model bisnis memiliki dua kelompok pelanggan, maka untuk setiap kelompok pelanggan harus dihipotesiskan masing-masing.

Kelompok kedua adalah *feasibility hypothesis*, yang merupakan asumsi-asumsi terkait *value creation* (produksi), yang melibatkan hubungan antara *key resource*, *key activities*, *key partners* dengan *value proposition*. Terakhir adalah *viability hypothesis* berisi asumsi-asumsi terkait faktor finansial (*revenue stream* dan biaya-biaya). Dalam beberapa kasus, sebuah *new venture* belum mampu menghasilkan pendapatan yang stabil di awal pendiriannya, sehingga sulit untuk menguji hipotesis terkait *revenue*. Namun hipotesis tetap bisa dibangun untuk menguji faktor biaya, seperti biaya produksi, *customer acquisition cost* (CAC), dan *cost per acquisition* (CPA).

