

Bab 7: Membuat Model Bisnis yang Masuk Akal

Pada bab sebelumnya, kita membahas nilai utama produk: alasan mengapa pelanggan perlu peduli, mencoba, dan pada akhirnya memilih solusi Anda dibanding alternatif lain. Nilai produk menjawab pertanyaan:

> “Apa manfaat nyata yang pelanggan dapatkan?”

Namun startup tidak cukup hanya menciptakan manfaat. Startup juga perlu bertahan hidup. Ia harus mampu membayar biaya operasional, menggaji tim, mengembangkan produk, melayani pelanggan, dan terus belajar dari pasar.

Karena itu, setelah memahami nilai produk, pertanyaan berikutnya adalah:

> “Bagaimana startup ini menghasilkan uang dengan cara yang masuk akal?”

Inilah inti dari model bisnis.

Model bisnis adalah cara sebuah perusahaan menciptakan nilai, menyampaikan nilai kepada pelanggan, dan menangkap sebagian nilai itu dalam bentuk pendapatan. Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur menjelaskan model bisnis sebagai logika tentang bagaimana organisasi menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai (Osterwalder & Pigneur, 2010). Dalam bahasa yang lebih sederhana: model bisnis menjelaskan siapa yang Anda bantu, apa yang Anda berikan, bagaimana Anda menjangkau mereka, bagaimana mereka membayar, dan apakah uang yang masuk cukup sehat dibanding biaya yang keluar.

Banyak founder pemula terlalu cepat berkata:

> “Nanti monetisasinya lewat iklan.”

Atau:

> “Kami akan pakai model subscription.”

Atau:

> “Kami bikin marketplace, ambil komisi dari transaksi.”

Semua itu bisa saja benar. Tetapi model bisnis bukan sekadar memilih nama model pendapatan. Model bisnis harus diuji dengan angka, perilaku pelanggan, struktur biaya, dan kenyataan pasar.

Bab ini akan membantu Anda memahami berbagai cara startup menghasilkan uang: langganan, transaksi, marketplace, freemium, iklan, lisensi, layanan, dan model hibrida. Kita juga akan membahas cara menilai margin, biaya, dan skalabilitas agar Anda tidak hanya membangun produk yang disukai, tetapi juga bisnis yang mungkin bertahan.

Model Bisnis Bukan Sama dengan Ide Produk

Mari mulai dari perbedaan mendasar.

Ide produk adalah sesuatu yang Anda bangun untuk membantu pelanggan.

Contoh:

> “Aplikasi pencatatan stok untuk warung kecil.”

Value proposition adalah manfaat utama dari produk itu.

Contoh:

> “Pemilik warung bisa tahu stok barang habis lebih cepat, mengurangi kehilangan penjualan, dan tidak perlu mencatat manual di buku.”

Model bisnis adalah cara produk itu menghasilkan uang dan tetap berjalan.

Contoh:

> “Pemilik warung membayar Rp49.000 per bulan untuk menggunakan aplikasi, dengan fitur dasar pencatatan stok, laporan penjualan, dan pengingat restock.”

Ketiga hal ini saling terkait, tetapi tidak sama.

Sebuah produk bisa bermanfaat tetapi model bisnisnya lemah. Misalnya, banyak orang senang memakai aplikasi Anda, tetapi tidak ada yang mau membayar. Atau pelanggan mau membayar, tetapi biaya melayani mereka lebih besar daripada pendapatan yang Anda terima. Atau pendapatan terlihat besar, tetapi hanya terjadi sekali dan tidak cukup untuk membiayai pertumbuhan.

Sebaliknya, model bisnis yang sehat dimulai dari pertanyaan sederhana:

> “Siapa yang mendapat nilai, siapa yang membayar, berapa mereka membayar, seberapa sering, dan berapa biaya untuk memberikan nilai itu?”

Prinsip Pertama: Uang Masuk Harus Lebih Sehat daripada Uang Keluar

Pada tingkat paling dasar, bisnis harus menghadapi persamaan sederhana:

> Laba = Pendapatan – Biaya

Pendapatan adalah uang yang masuk dari pelanggan atau pihak lain yang membayar.

Biaya adalah uang yang keluar untuk membuat, menjual, mengirim, mendukung, dan mengelola produk atau layanan.

Jika pendapatan lebih besar daripada biaya, bisnis berpotensi menghasilkan laba. Jika biaya lebih besar daripada pendapatan, bisnis mengalami rugi. Startup bisa saja rugi pada tahap awal karena sedang membangun produk, mencari pasar, atau mengejar pertumbuhan. Tetapi bahkan startup yang belum laba tetap harus memahami kapan dan bagaimana model bisnisnya bisa menjadi sehat.

Eric Ries menekankan bahwa startup bekerja dalam kondisi ketidakpastian ekstrem dan harus belajar melalui eksperimen tervalidasi, bukan hanya menjalankan rencana bisnis yang belum terbukti (Ries, 2011). Artinya, angka-angka model bisnis tahap awal bukanlah ramalan pasti. Angka itu adalah hipotesis yang harus diuji.

Contoh:

Anda membuat aplikasi manajemen pesanan untuk katering rumahan.

Hipotesis awal:

- Pelanggan membayar: Rp100.000 per bulan.
- Biaya server dan alat pendukung per pelanggan: Rp10.000 per bulan.
- Biaya dukungan pelanggan rata-rata: Rp20.000 per bulan.
- Biaya pembayaran dan administrasi: Rp5.000 per bulan.

Maka biaya langsung per pelanggan sekitar Rp35.000 per bulan.

Pendapatan per pelanggan Rp100.000. Setelah biaya langsung, tersisa Rp65.000.

Angka ini belum termasuk gaji tim, pemasaran, pajak, biaya kantor, dan biaya lain. Namun contoh sederhana ini menunjukkan cara berpikir yang benar: jangan hanya bertanya “bisa dijual atau tidak”, tetapi juga “apakah setiap penjualan membuat bisnis lebih sehat atau justru lebih berat?”

Tiga Pertanyaan Utama Model Bisnis

Sebelum memilih model pendapatan, jawab tiga pertanyaan ini.

1. Siapa yang menerima nilai?

Ini adalah pihak yang mendapatkan manfaat dari produk.

Contoh:

Aplikasi belajar bahasa Inggris untuk anak SMA memberi nilai kepada siswa karena mereka bisa belajar lebih terstruktur. Tetapi orang tua mungkin juga menerima nilai karena mereka merasa anaknya mendapat bantuan belajar.

2. Siapa yang membayar?

Pihak yang menerima nilai tidak selalu sama dengan pihak yang membayar.

Contoh:

Pada aplikasi belajar untuk anak, pengguna hariannya adalah siswa. Namun pembayarannya bisa orang tua. Pada software kantor, pengguna hariannya bisa karyawan, tetapi pembayarannya adalah perusahaan.

Kesalahan umum founder adalah hanya memahami pengguna, tetapi tidak memahami pembayar. Padahal pembayar memiliki pertanyaan sendiri:

> “Apakah ini sepadan dengan uang yang saya keluarkan?”

3. Kapan dan bagaimana pembayaran terjadi?

Pembayaran bisa terjadi sebelum penggunaan, saat penggunaan, setelah transaksi, per bulan, per tahun, per proyek, atau berdasarkan hasil tertentu.

Contoh:

- Aplikasi desain bisa menagih biaya bulanan.
- Marketplace makanan bisa mengambil komisi setiap transaksi.
- Konsultan implementasi software bisa menagih per proyek.

- Perusahaan SaaS untuk bisnis bisa menawarkan kontrak tahunan.

Pertanyaan waktu pembayaran penting karena memengaruhi arus kas. Arus kas adalah pergerakan uang masuk dan keluar. Bisnis bisa terlihat menguntungkan di atas kertas tetapi tetap kesulitan jika uang masuk terlalu lambat sementara biaya harus dibayar lebih dulu.

Model Langganan: Pendapatan Berulang dengan Janji Nilai Berulang

Model langganan atau subscription adalah model ketika pelanggan membayar secara berkala, misalnya bulanan atau tahunan, untuk terus menggunakan produk atau layanan.

Contoh sederhana:

> Startup membuat aplikasi kasir online untuk kedai kopi kecil. Setiap kedai membayar Rp199.000 per bulan.

Model ini menarik karena pendapatan dapat berulang. Jika pelanggan puas dan tetap memakai produk, startup tidak perlu menjual dari nol setiap bulan kepada pelanggan yang sama. Tetapi model langganan memiliki syarat penting: produk harus memberikan nilai secara terus-menerus.

Jika pelanggan merasa nilai hanya muncul sekali, mereka akan berhenti berlangganan.

Contoh:

Aplikasi pembuatan logo otomatis mungkin sulit dijual sebagai langganan kepada usaha kecil jika mereka hanya butuh logo satu kali. Model pembayaran sekali pakai mungkin lebih masuk akal. Sebaliknya, aplikasi akuntansi lebih cocok berlangganan karena pemilik bisnis perlu mencatat transaksi setiap bulan.

Dalam model langganan, metrik penting adalah retensi dan churn.

Retensi berarti pelanggan tetap menggunakan atau membayar produk setelah periode tertentu.

Churn berarti pelanggan berhenti menggunakan atau berhenti membayar.

Jika Anda memiliki 100 pelanggan membayar pada awal bulan dan 8 pelanggan berhenti pada akhir bulan, maka churn bulanan Anda adalah:

> $\text{Churn} = 8 / 100 = 8\%$

Churn tinggi adalah tanda bahaya. Artinya, startup mungkin bisa menjual, tetapi belum mampu mempertahankan pelanggan. Untuk model langganan, bisnis yang sehat bukan hanya mendapatkan pelanggan baru, tetapi juga menjaga agar pelanggan lama tetap merasakan nilai.

Model Transaksi: Uang Masuk Setiap Kali Terjadi Aktivitas Ekonomi

Model transaksi adalah model ketika startup mendapatkan pendapatan dari setiap transaksi yang terjadi. Pendapatan bisa berupa biaya tetap, persentase, atau kombinasi keduanya.

Contoh:

> Aplikasi penjualan tiket acara mengambil biaya layanan Rp5.000 per tiket.

Atau:

> Platform pembayaran mengambil 2% dari setiap transaksi.

Model transaksi cocok jika nilai produk muncul saat pelanggan melakukan aktivitas tertentu, bukan setiap hari secara terus-menerus.

Contoh:

Seseorang mungkin tidak perlu membeli tiket konser setiap bulan. Tetapi setiap kali ia membeli tiket, platform bisa mengambil biaya layanan.

Kelebihan model transaksi adalah pendapatan mengikuti aktivitas pelanggan. Jika transaksi meningkat, pendapatan juga meningkat. Namun kelemahannya, pendapatan bisa tidak stabil jika transaksi musiman atau jarang terjadi.

Misalnya, platform pemesanan jasa dekorasi pernikahan mungkin ramai pada musim tertentu dan sepi pada bulan lain. Founder harus memahami pola permintaan agar tidak salah membaca pertumbuhan.

Pertanyaan penting untuk model transaksi:

- Seberapa sering transaksi terjadi?
- Berapa nilai rata-rata transaksi?

- Berapa persen biaya yang bisa diambil tanpa membuat pelanggan keberatan?
- Siapa yang membayar biaya transaksi: pembeli, penjual, atau keduanya?
- Apakah transaksi bisa berpindah ke luar platform setelah pembeli dan penjual saling mengenal?

Pertanyaan terakhir sangat penting. Jika platform hanya mempertemukan sekali, lalu pengguna melanjutkan transaksi di luar platform, maka model transaksi bisa bocor.

Model Marketplace: Mempertemukan Dua Sisi Pasar

Marketplace adalah platform yang mempertemukan dua atau lebih kelompok pengguna agar mereka dapat bertransaksi atau berinteraksi. Biasanya ada sisi penjual dan sisi pembeli, penyedia jasa dan pencari jasa, atau pemilik aset dan penyewa.

Contoh:

- Platform yang mempertemukan guru les dan murid.
- Platform yang mempertemukan pemilik kos dan pencari kos.
- Platform yang mempertemukan restoran dan pembeli makanan.

Model marketplace sering menghasilkan uang melalui komisi, biaya layanan, biaya berlangganan untuk penjual, iklan internal, atau layanan tambahan.

Namun marketplace lebih sulit daripada kelihatannya karena founder harus membangun dua sisi sekaligus. Jika tidak ada penjual, pembeli tidak tertarik. Jika tidak ada pembeli, penjual tidak mau bergabung. Ini sering disebut masalah “ayam dan telur” dalam bisnis platform. Parker, Van Alstyne, dan Choudary menjelaskan bahwa platform menciptakan nilai dengan memfasilitasi interaksi antara produsen dan konsumen, dan kekuatannya sering dipengaruhi oleh efek jaringan (Parker, Van Alstyne, & Choudary, 2016).

Efek jaringan berarti produk menjadi lebih bernilai ketika jumlah pengguna yang relevan bertambah.

Contoh:

Aplikasi chat menjadi lebih berguna jika lebih banyak teman Anda memakainya. Marketplace lowongan kerja menjadi lebih menarik bagi pencari kerja jika banyak perusahaan memasang lowongan, dan lebih menarik bagi perusahaan jika banyak kandidat berkualitas bergabung.

Tetapi efek jaringan tidak otomatis terjadi. Marketplace kecil dengan penjual yang tidak relevan dan pembeli yang tidak aktif tidak akan menjadi kuat hanya karena menyebut dirinya platform.

Untuk memulai marketplace, sering kali lebih baik memilih pasar awal yang sangat sempit.

Contoh:

Daripada membuat “marketplace semua jasa profesional”, startup bisa mulai dari:

> “Marketplace fotografer produk untuk UMKM makanan di Jakarta.”

Pasar awal yang sempit membuat Anda lebih mudah mengumpulkan penawaran yang relevan, memahami kebutuhan pembeli, mengatur kualitas, dan membangun reputasi.

Model Freemium: Gratis untuk Banyak Pengguna, Berbayar untuk Nilai Tambahan

Freemium berasal dari gabungan kata free dan premium. Dalam model ini, sebagian fitur diberikan gratis, sementara fitur lanjutan, kapasitas lebih besar, atau penggunaan profesional dikenakan biaya.

Contoh:

Aplikasi pencatat tugas menyediakan versi gratis untuk pengguna individu. Namun fitur kolaborasi tim, penyimpanan lebih besar, dan laporan produktivitas hanya tersedia di paket berbayar.

Chris Anderson membahas bagaimana model gratis dapat menjadi strategi bisnis ketika biaya distribusi digital rendah dan monetisasi terjadi melalui kelompok pengguna tertentu, iklan, subsidi silang, atau versi premium (Anderson, 2009). Namun freemium bukan berarti “gratis dulu, nanti entah bagaimana dapat uang.” Freemium harus dirancang dengan logika konversi yang jelas.

Konversi adalah perubahan dari satu status ke status lain. Dalam freemium, konversi penting adalah pengguna gratis menjadi pelanggan berbayar.

Pertanyaan penting:

- Fitur apa yang cukup berguna agar orang mau mencoba gratis?
- Batas apa yang membuat pengguna serius terdorong membayar?
- Apakah pengguna gratis membantu pertumbuhan, misalnya dengan mengundang teman?
- Berapa biaya melayani pengguna gratis?
- Berapa persen pengguna yang realistis menjadi berbayar?

Contoh buruk:

Startup menyediakan hampir semua fitur penting secara gratis. Pengguna senang, tetapi tidak ada alasan kuat untuk membayar. Akibatnya, biaya server dan dukungan naik, sementara pendapatan kecil.

Contoh lebih masuk akal:

Aplikasi desain memberi akses gratis untuk membuat desain dasar. Namun tim bisnis yang butuh template merek, kolaborasi, ekspor kualitas tinggi, dan kontrol akses harus membayar. Pengguna gratis mendapat nilai, tetapi pengguna profesional memiliki alasan jelas untuk naik ke paket berbayar.

Freemium paling cocok jika biaya melayani pengguna gratis relatif rendah dan produk memiliki jalur alami menuju penggunaan berbayar. Jika setiap pengguna gratis membutuhkan dukungan manual mahal, freemium bisa membahayakan startup tahap awal.

Model Iklan: Menjual Perhatian, Bukan Langsung Menjual Produk

Dalam model iklan, pengguna biasanya memakai produk secara gratis atau murah, sementara pendapatan datang dari pihak ketiga yang membayar untuk menjangkau pengguna tersebut.

Contoh:

Aplikasi berita lokal menyediakan konten gratis kepada pembaca. Pendapatan diperoleh dari bisnis lokal yang memasang iklan.

Model ini terdengar menarik karena pengguna tidak perlu membayar. Namun iklan membutuhkan skala dan perhatian pengguna yang cukup besar. Jika jumlah pengguna kecil atau tidak jelas profilnya, pengiklan tidak memiliki alasan kuat untuk membayar.

Dalam model iklan, produk sebenarnya menjual akses terhadap perhatian audiens. Maka startup harus memahami:

- Siapa audiensnya?
- Seberapa banyak mereka?
- Seberapa sering mereka aktif?
- Seberapa jelas minat atau profil mereka?
- Apakah pengiklan bersedia membayar untuk menjangkau audiens itu?

Contoh:

Media komunitas kecil tentang “tips bisnis untuk pemilik kedai kopi independen” mungkin memiliki audiens lebih sempit tetapi lebih jelas. Pengiklan seperti pemasok mesin kopi, bahan baku, software kasir, atau pelatihan barista mungkin tertarik karena audiensnya relevan.

Sebaliknya, aplikasi hiburan umum dengan sedikit pengguna aktif sulit menjual iklan karena pengiklan bisa memilih platform lain yang lebih besar dan lebih terukur.

Risiko model iklan adalah produk bisa terdorong mengejar klik, waktu layar, atau sensasi, bukan nilai jangka panjang bagi pengguna. Karena itu, founder perlu berhati-hati agar model pendapatan tidak merusak kepercayaan pengguna.

Model Lisensi: Menjual Hak Pakai

Lisensi adalah izin resmi untuk menggunakan aset tertentu, seperti software, teknologi, merek, konten, desain, atau kekayaan intelektual lainnya. Dalam model lisensi, pelanggan membayar untuk mendapatkan hak pakai sesuai syarat tertentu.

Contoh:

- Perusahaan membayar lisensi tahunan untuk menggunakan software internal.
- Sekolah membayar lisensi penggunaan konten pembelajaran digital.
- Produsen membayar lisensi untuk menggunakan teknologi tertentu dalam produknya.

Model lisensi sering digunakan dalam bisnis software B2B, teknologi, media, pendidikan, dan produk yang memiliki aset intelektual kuat.

Kelebihannya, lisensi bisa menghasilkan pendapatan besar dari pelanggan institusi. Namun proses penjualannya sering lebih panjang karena melibatkan negosiasi, kontrak, legal, keamanan, dan persetujuan anggaran.

Contoh:

Startup membuat sistem deteksi kerusakan mesin berbasis data untuk pabrik. Daripada menjual aplikasi murah per pengguna, startup menjual lisensi tahunan kepada perusahaan manufaktur. Nilainya bisa besar, tetapi proses penjualan mungkin memakan waktu berbulan-bulan.

Pertanyaan penting untuk model lisensi:

- Apa yang sebenarnya dilisensikan?
- Apakah pelanggan membeli hak pakai, bukan kepemilikan penuh?
- Berapa lama lisensi berlaku?
- Apakah lisensi dibatasi jumlah pengguna, lokasi, volume penggunaan, atau fitur?
- Siapa yang bertanggung jawab atas dukungan dan pembaruan?

Model lisensi harus dirancang hati-hati secara hukum. Pada tahap awal, founder sebaiknya berkonsultasi dengan profesional hukum ketika membuat perjanjian penting, terutama jika menyangkut kekayaan intelektual, data, atau kontrak bernilai besar.

Model Layanan: Menjual Keahlian, Waktu, atau Hasil Kerja

Model layanan adalah model ketika startup menghasilkan uang dengan memberikan jasa langsung kepada pelanggan. Jasa bisa berupa konsultasi, implementasi, desain, pengembangan software, pelatihan, operasional manual, atau dukungan khusus.

Contoh:

Startup membantu UMKM membuat toko online, mengatur katalog produk, memotret produk, dan menjalankan iklan awal. Pelanggan membayar biaya proyek atau biaya bulanan.

Model layanan sering dianggap kurang “startup” karena sulit diskalakan. Namun pada tahap awal, layanan bisa sangat berguna untuk belajar. Steve Blank dan Bob Dorf menekankan pentingnya proses customer development untuk menguji asumsi langsung dengan pelanggan (Blank & Dorf, 2012). Layanan manual dapat menjadi cara cepat untuk memahami kebutuhan pelanggan sebelum semua proses diotomatisasi.

Contoh:

Sebelum membangun software otomatis untuk manajemen inventori restoran, founder bisa menawarkan layanan manual:

> “Kami bantu cek stok, membuat laporan pembelian, dan memberi rekomendasi restock setiap minggu.”

Dari layanan ini, founder belajar:

- Data apa yang tersedia?
- Bagian mana yang paling menyakitkan bagi pelanggan?
- Berapa pelanggan mau membayar?
- Proses mana yang bisa distandarkan?
- Fitur software apa yang benar-benar diperlukan?

Risikonya, model layanan bisa membuat tim terjebak dalam pekerjaan manual yang tidak pernah berubah menjadi produk. Karena itu, founder perlu membedakan antara layanan sebagai alat belajar dan layanan sebagai bisnis utama.

Jika layanan menjadi bisnis utama, tidak masalah. Tetapi model pertumbuhannya berbeda dari startup produk digital. Pertumbuhan layanan biasanya membutuhkan lebih banyak orang, proses, dan kontrol kualitas.

Model Hibrida: Menggabungkan Beberapa Sumber Pendapatan

Banyak startup tidak memakai satu model murni. Mereka menggunakan model hibrida, yaitu gabungan beberapa sumber pendapatan.

Contoh:

Sebuah platform edukasi bisa memiliki:

- Paket langganan bulanan untuk siswa.

- Kelas premium sekali bayar.
- Lisensi untuk sekolah.
- Layanan pelatihan untuk guru.
- Marketplace tutor dengan komisi transaksi.

Model hibrida bisa memperkuat bisnis, tetapi juga bisa membuat fokus hilang. Startup tahap awal sebaiknya berhati-hati agar tidak mencoba terlalu banyak model sekaligus.

Pertanyaan yang perlu dijawab:

> “Model mana yang menjadi mesin utama bisnis, dan model mana yang hanya tambahan?”

Contoh:

Jika pendapatan utama berasal dari lisensi sekolah, maka proses penjualan, fitur produk, dukungan pelanggan, dan roadmap akan berbeda dibanding jika pendapatan utama berasal dari langganan siswa individu.

Model hibrida yang sehat biasanya muncul setelah founder memahami pelanggan dan perilaku pembayaran dengan lebih baik. Pada tahap sangat awal, fokus pada satu model utama sering lebih membantu agar eksperimen lebih jelas.

Memahami Biaya: Tidak Semua Pendapatan Sama Sehatnya

Dua startup bisa sama-sama menghasilkan pendapatan Rp100 juta per bulan, tetapi kesehatan bisnisnya sangat berbeda.

Startup A:

- Pendapatan: Rp100 juta
- Biaya langsung: Rp20 juta
- Sisa setelah biaya langsung: Rp80 juta

Startup B:

- Pendapatan: Rp100 juta
- Biaya langsung: Rp85 juta
- Sisa setelah biaya langsung: Rp15 juta

Keduanya memiliki pendapatan yang sama. Tetapi Startup A punya ruang lebih besar untuk membayar gaji, pemasaran, pengembangan produk, dan laba. Startup B jauh lebih sempit.

Karena itu, founder perlu memahami beberapa jenis biaya.

Biaya Tetap

Biaya tetap adalah biaya yang relatif tidak berubah meskipun jumlah pelanggan naik atau turun dalam jangka pendek.

Contoh:

- Gaji tim inti.
- Biaya sewa kantor.
- Langganan alat kerja internal.
- Biaya akuntansi bulanan.

Jika Anda memiliki 10 pelanggan atau 100 pelanggan, gaji tim inti mungkin tetap sama untuk sementara.

Biaya Variabel

Biaya variabel adalah biaya yang berubah mengikuti jumlah pelanggan, transaksi, atau penggunaan.

Contoh:

- Biaya server berdasarkan pemakaian.
- Biaya pengiriman barang.
- Biaya payment gateway per transaksi.
- Komisi untuk mitra.
- Biaya dukungan pelanggan jika setiap pelanggan membutuhkan bantuan manual.

Model bisnis yang tampak menarik bisa menjadi berat jika biaya variabelnya tinggi.

Contoh:

Startup menjual paket langganan Rp50.000 per bulan, tetapi setiap pelanggan rata-rata membutuhkan dukungan manual senilai Rp40.000 per bulan. Setelah biaya server dan pembayaran, sisa margin sangat kecil.

Biaya Akuisisi Pelanggan

Biaya akuisisi pelanggan adalah biaya yang dikeluarkan untuk mendapatkan pelanggan baru. Dalam bab keuangan nanti, kita akan membahas istilah CAC atau Customer Acquisition Cost lebih rinci. Untuk saat ini, pahami prinsip dasarnya:

> Jika terlalu mahal mendapatkan pelanggan, model bisnis bisa rusak meskipun produk disukai.

Contoh:

Anda menjual langganan Rp100.000 per bulan. Pelanggan rata-rata bertahan 2 bulan, sehingga pendapatan total dari satu pelanggan sekitar Rp200.000. Jika Anda harus menghabiskan Rp300.000 untuk mendapatkan satu pelanggan melalui iklan, model ini tidak sehat kecuali ada alasan kuat bahwa retensi akan naik atau biaya akuisisi akan turun.

Margin: Mengukur Ruang Bernapas Bisnis

Margin adalah ukuran seberapa banyak pendapatan yang tersisa setelah biaya tertentu dikurangi. Margin membantu founder melihat apakah model bisnis memiliki ruang bernapas.

Salah satu margin paling dasar adalah margin kotor.

> $\text{Margin kotor} = (\text{Pendapatan} - \text{Biaya langsung}) / \text{Pendapatan}$

Biaya langsung adalah biaya yang berkaitan langsung dengan penyediaan produk atau layanan.

Contoh:

Pendapatan bulanan dari satu pelanggan: Rp200.000
Biaya langsung untuk melayani pelanggan itu: Rp50.000

Maka:

> $\text{Margin kotor} = (\text{Rp200.000} - \text{Rp50.000}) / \text{Rp200.000}$
> $\text{Margin kotor} = \text{Rp150.000} / \text{Rp200.000}$
> $\text{Margin kotor} = 75\%$

Artinya, setelah biaya langsung, 75% pendapatan masih tersedia untuk biaya lain seperti gaji tim, pemasaran, pengembangan produk, administrasi, dan laba.

Margin bukan sekadar angka akuntansi. Margin memengaruhi strategi.

Startup dengan margin tinggi punya lebih banyak ruang untuk:

- Bereksperimen dengan pemasaran.
- Memberi diskon sementara.
- Membayar tim produk.
- Menanggung kesalahan awal.

Startup dengan margin rendah harus sangat disiplin karena sedikit kesalahan biaya bisa menghapus laba.

Michael Porter menjelaskan bahwa keunggulan bersaing dapat muncul dari kemampuan perusahaan menciptakan nilai dengan biaya lebih rendah atau menawarkan diferensiasi yang dihargai pelanggan (Porter, 1985). Dalam konteks startup, ini berarti model bisnis harus jelas: apakah Anda bersaing dengan efisiensi biaya, nilai unik, kenyamanan, jaringan, data, pengalaman, atau kombinasi beberapa hal.

Skalabilitas: Apakah Bisnis Bisa Tumbuh Tanpa Biaya Naik Sama Cepat?

Skalabilitas adalah kemampuan bisnis untuk tumbuh tanpa biaya dan kompleksitas naik dengan kecepatan yang sama atau lebih cepat daripada pendapatan.

Contoh sederhana:

Startup software menjual aplikasi langganan. Setelah produk dibuat, menambah 100 pelanggan baru mungkin tidak membutuhkan 100 karyawan baru. Biaya server naik, dukungan naik, tetapi tidak selalu sebanding langsung dengan jumlah pelanggan. Ini lebih skalabel.

Sebaliknya, bisnis konsultasi manual mungkin membutuhkan lebih banyak konsultan setiap kali jumlah proyek bertambah. Jika pendapatan naik dua kali lipat tetapi jumlah orang yang dibutuhkan juga naik dua kali lipat, skalabilitasnya lebih terbatas.

Namun jangan salah paham: skalabel bukan berarti tanpa biaya. Software tetap membutuhkan server, keamanan, dukungan, pengembangan, dan operasional. Marketplace tetap membutuhkan pengawasan kualitas, penyelesaian sengketa, akuisisi pengguna, dan sistem kepercayaan. Model iklan tetap membutuhkan konten, distribusi, analitik, dan tim penjualan iklan.

Pertanyaan skalabilitas yang sehat adalah:

> “Jika pelanggan naik 10 kali lipat, bagian mana dari bisnis yang ikut naik 10 kali lipat, dan bagian mana yang tidak?”

Contoh:

Aplikasi pelatihan online memiliki 1.000 pengguna. Jika naik menjadi 10.000 pengguna:

- Biaya hosting video mungkin naik.
- Customer support mungkin naik.
- Biaya pemasaran mungkin naik.
- Tetapi biaya membuat materi inti tidak harus naik 10 kali jika materi yang sama digunakan banyak orang.

Ini tanda potensi skalabilitas.

Sebaliknya, jika setiap pengguna baru membutuhkan sesi konsultasi pribadi selama 3 jam, maka pertumbuhan pengguna akan sangat bergantung pada jumlah konsultan.

Memilih Model Bisnis Berdasarkan Perilaku Pelanggan

Model bisnis yang baik bukan dipilih karena terdengar modern. Model bisnis dipilih karena sesuai dengan cara pelanggan merasakan nilai dan bersedia membayar.

Mari lihat beberapa contoh.

Jika nilai muncul setiap hari atau setiap bulan

Model langganan mungkin cocok.

Contoh:

Software akuntansi, aplikasi kasir, alat manajemen proyek, penyimpanan cloud, atau platform HR.

Pelanggan membayar karena produk terus membantu pekerjaan rutin.

Jika nilai muncul saat transaksi terjadi

Model transaksi atau komisi mungkin cocok.

Contoh:

Tiket acara, pembayaran, pemesanan jasa, pengiriman, marketplace barang.

Pelanggan membayar karena ada aktivitas ekonomi yang jelas.

Jika ada dua sisi pasar yang saling membutuhkan

Marketplace mungkin cocok.

Contoh:

Guru dan murid, pemilik properti dan penyewa, restoran dan pembeli, freelancer dan klien.

Tetapi Anda harus memecahkan masalah pasokan dan permintaan secara bersamaan.

Jika banyak pengguna bisa mencoba gratis dan sebagian kecil memiliki kebutuhan serius

Freemium mungkin cocok.

Contoh:

Alat desain, produktivitas, penyimpanan, software developer, aplikasi kolaborasi.

Tetapi harus ada jalur jelas dari gratis ke berbayar.

Jika produk menarik perhatian audiens besar atau sangat spesifik

Iklan atau sponsorship mungkin cocok.

Contoh:

Media komunitas, newsletter khusus industri, aplikasi konten, platform hiburan.

Tetapi pengiklan harus melihat audiens Anda bernilai.

Jika pelanggan institusi membutuhkan hak pakai formal

Lisensi mungkin cocok.

Contoh:

Software perusahaan, konten pendidikan, teknologi khusus, data, atau sistem internal.

Proses penjualan bisa lebih panjang, tetapi nilai kontrak bisa lebih besar.

Jika solusi masih butuh banyak penyesuaian manusia

Layanan mungkin cocok.

Contoh:

Implementasi software, konsultasi, agensi pemasaran, pelatihan, setup sistem.

Ini bisa menjadi bisnis yang baik, tetapi Anda perlu sadar batas skalabilitasnya.

Jangan Menyalin Model Bisnis Startup Lain Tanpa Memahami Konteks

Founder sering melihat startup sukses dan berkata:

> “Mereka pakai freemium, kita juga pakai freemium.”

Atau:

> “Marketplace besar mengambil komisi, berarti kita juga bisa.”

Masalahnya, model bisnis bekerja dalam konteks tertentu: jenis pelanggan, kebiasaan membayar, ukuran pasar, biaya akuisisi, kekuatan merek, regulasi, kompetisi, dan waktu.

Contoh:

Model gratis dengan iklan mungkin masuk akal untuk platform dengan jutaan pengguna aktif. Tetapi untuk aplikasi kecil dengan 5.000 pengguna, pendapatan iklan mungkin tidak cukup menutup biaya operasional.

Contoh lain:

Marketplace besar bisa mengambil komisi karena memiliki banyak pembeli dan penjual. Marketplace baru belum tentu bisa langsung mengambil komisi besar karena pengguna belum melihat nilai yang cukup.

Karena itu, gunakan startup lain sebagai referensi, bukan sebagai cetakan. Tugas Anda adalah menemukan model yang sesuai dengan pelanggan dan struktur biaya Anda sendiri.

Menguji Model Bisnis Sebelum Terlalu Besar

Sejalan dengan pendekatan eksperimen yang dibahas dalam bab validasi, model bisnis juga perlu diuji. Osterwalder dan Pigneur memperkenalkan cara memetakan elemen model bisnis seperti segmen pelanggan, proposisi nilai, channel, hubungan pelanggan, sumber pendapatan, sumber daya, aktivitas, mitra, dan struktur biaya dalam Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010). Canvas bukan jawaban akhir, tetapi alat untuk melihat asumsi secara utuh.

Untuk menguji model bisnis, Anda bisa mulai dari eksperimen kecil.

Eksperimen Harga

Tawarkan harga kepada calon pelanggan dan lihat respons nyata.

Contoh:

Anda berkata kepada pemilik laundry:

> “Kami sedang membuka akses awal aplikasi manajemen pesanan. Biayanya Rp149.000 per bulan. Jika kami bantu setup minggu ini, apakah Bapak/Ibu bersedia mulai bulan depan?”

Jika mereka hanya berkata “menarik”, itu belum validasi kuat. Jika mereka meminta invoice, menjadwalkan setup, atau membayar deposit, itu sinyal lebih kuat.

Eksperimen Paket

Uji beberapa paket sederhana.

Contoh:

- Paket Basic: Rp99.000 per bulan, untuk 1 cabang.

- Paket Pro: Rp249.000 per bulan, untuk 3 cabang dan laporan lanjutan.
- Paket Enterprise: harga khusus, untuk jaringan besar.

Dari sini Anda belajar apakah pelanggan lebih sensitif terhadap harga, fitur, jumlah pengguna, atau layanan pendampingan.

Eksperimen Channel

Model bisnis juga dipengaruhi cara Anda menjangkau pelanggan.

Contoh:

Jika pelanggan bisa datang melalui konten organik, biaya akuisisi mungkin rendah. Jika setiap pelanggan membutuhkan kunjungan sales berkali-kali, harga produk harus cukup tinggi untuk menutup biaya penjualan.

Produk Rp29.000 per bulan sulit dijual dengan proses sales manual panjang. Sebaliknya, software perusahaan Rp200 juta per tahun mungkin memang membutuhkan demo, proposal, dan negosiasi.

Eksperimen Pembayaran

Uji cara pelanggan paling nyaman membayar.

Contoh:

Untuk UMKM, pembayaran bulanan mungkin terasa ringan. Untuk perusahaan, kontrak tahunan dengan invoice formal mungkin lebih sesuai. Untuk konsumen, pembayaran lewat e-wallet atau kartu mungkin lebih mudah.

Model bisnis yang terlihat bagus bisa gagal jika proses pembayarannya tidak sesuai kebiasaan pelanggan.

Tanda Model Bisnis Mulai Masuk Akal

Pada tahap awal, Anda belum membutuhkan model bisnis sempurna. Tetapi Anda membutuhkan tanda bahwa arahnya masuk akal.

Beberapa tanda sehat:

1. Pelanggan memahami nilai dengan cepat.

Mereka tidak perlu diyakinkan terlalu lama untuk mengerti manfaatnya.

2. Ada pihak yang jelas bersedia membayar.

Bukan hanya pengguna yang suka gratis, tetapi pembayar yang melihat manfaat ekonomi atau manfaat penting lainnya.

3. Harga tidak terasa sepenuhnya acak.

Harga berkaitan dengan nilai yang diterima, alternatif yang ada, dan kemampuan bayar pelanggan.

4. Biaya langsung masih menyisakan margin yang masuk akal.

Setiap pelanggan baru tidak membuat bisnis semakin rugi secara struktural.

5. Ada kemungkinan retensi atau transaksi berulang.

Bisnis lebih kuat jika pelanggan kembali menggunakan atau membeli.

6. Cara menjangkau pelanggan tidak terlalu mahal dibanding nilai pelanggan.

Jika biaya mendapatkan pelanggan selalu lebih besar daripada pendapatan yang mungkin diperoleh, model perlu diperbaiki.

7. Ada jalur menuju skalabilitas.

Tidak semua proses harus otomatis sejak awal, tetapi founder harus tahu bagian mana yang nantinya bisa distandarkan, disederhanakan, atau didukung teknologi.

Kesalahan Umum dalam Merancang Model Bisnis

Ada beberapa kesalahan yang sering terjadi pada startup tahap awal.

Kesalahan 1: Menganggap Banyak Pengguna Sama dengan Bisnis Sehat

Banyak pengguna adalah sinyal bagus, tetapi belum tentu bisnis sehat.

Contoh:

Aplikasi gratis memiliki 100.000 pengguna, tetapi tidak ada pendapatan, biaya server tinggi, dan pengguna tidak mau membayar. Ini belum tentu bisnis; mungkin baru produk populer.

Pertanyaannya:

> “Apakah perhatian dan penggunaan itu bisa diubah menjadi pendapatan yang sehat tanpa merusak pengalaman pengguna?”

Kesalahan 2: Menentukan Harga Terlalu Murah karena Takut Ditolak

Founder sering menurunkan harga agar pelanggan mau mencoba. Diskon awal boleh saja, tetapi harga terlalu rendah bisa menciptakan masalah.

Contoh:

Anda menjual software operasional bisnis seharga Rp20.000 per bulan, tetapi pelanggan sering meminta bantuan setup, pelatihan, dan dukungan WhatsApp. Biaya melayani mereka mungkin lebih besar daripada pendapatan.

Harga harus mencerminkan nilai dan biaya pelayanan, bukan hanya keinginan agar semua orang berkata iya.

Kesalahan 3: Tidak Memisahkan Pengguna dan Pembayar

Produk untuk anak, karyawan, pasien, guru, atau komunitas sering memiliki pengguna dan pembayar berbeda.

Contoh:

Aplikasi kesehatan mental untuk karyawan mungkin digunakan karyawan, tetapi dibayar perusahaan. Maka value proposition untuk karyawan dan perusahaan harus sama-sama jelas. Karyawan ingin bantuan yang aman dan mudah diakses. Perusahaan ingin produktivitas, retensi, atau kesejahteraan karyawan yang lebih baik.

Kesalahan 4: Mengabaikan Biaya Manual

Pada tahap awal, founder sering melakukan banyak hal sendiri: onboarding, dukungan pelanggan, input data, follow-up, dan custom report. Karena waktunya belum dibayar sebagai gaji penuh, biaya ini terasa nol. Padahal secara bisnis, waktu founder tetap biaya.

Jika model hanya bekerja karena founder bekerja tanpa henti secara gratis, model itu belum terbukti sehat.

Kesalahan 5: Terlalu Cepat Membuat Model Hibrida yang Rumit

Startup awal butuh fokus. Jika Anda sekaligus menjual langganan, komisi, iklan, lisensi, pelatihan, dan data, tim bisa bingung menentukan prioritas.

Mulailah dari model utama yang paling sesuai dengan nilai inti produk. Tambahan bisa datang setelah fondasi lebih jelas.

Latihan: Rancang Model Bisnis Awal Anda

Gunakan pertanyaan berikut untuk menyusun model bisnis versi pertama. Jangan cari jawaban sempurna. Cari jawaban yang bisa diuji.

1. Pelanggan dan Pembayar

- Siapa pengguna utama produk Anda?
- Siapa yang membayar?
- Apakah pengguna dan pembayar orang yang sama?
- Jika berbeda, apa nilai bagi masing-masing pihak?

2. Sumber Pendapatan

Pilih satu model utama:

- Langganan
- Transaksi
- Marketplace
- Freemium
- Iklan
- Lisensi
- Layanan
- Hibrida sederhana

Lalu tulis:

> “Kami menghasilkan uang dengan cara karena pelanggan mendapatkan nilai ketika .”

Contoh:

> “Kami menghasilkan uang dengan cara langganan bulanan karena pelanggan mendapatkan nilai setiap minggu dari laporan stok dan pengingat pembelian barang.”

3. Harga Awal

Tulis tiga kemungkinan harga:

- Harga rendah

- Harga menengah
- Harga tinggi

Lalu tanyakan:

- Pada harga mana pelanggan masih melihat nilai?
- Pada harga mana bisnis masih memiliki margin?
- Pada harga mana proses penjualan masih masuk akal?

4. Biaya Langsung

Untuk setiap pelanggan atau transaksi, tulis biaya yang mungkin muncul:

- Server atau teknologi
- Payment gateway
- Komisi mitra
- Pengiriman
- Dukungan pelanggan
- Onboarding
- Tenaga manual
- Biaya alat pihak ketiga

Hitung secara kasar:

> Sisa per pelanggan = Pendapatan per pelanggan – Biaya langsung per pelanggan

5. Risiko Terbesar

Pilih satu risiko terbesar:

- Pelanggan tidak mau membayar.
- Harga terlalu rendah.
- Biaya melayani terlalu tinggi.
- Retensi rendah.
- Transaksi terlalu jarang.
- Marketplace sulit membangun dua sisi.
- Pengguna gratis tidak berubah menjadi berbayar.
- Akuisisi pelanggan terlalu mahal.

Lalu rancang satu eksperimen kecil untuk mengujinya minggu ini.

Penutup Bab

Model bisnis yang masuk akal bukan berarti angka-angkanya sudah sempurna sejak awal. Pada tahap startup, model bisnis adalah rangkaian hipotesis yang harus diuji melalui perilaku pelanggan, bukan hanya opini tim.

Bab ini mengajak Anda melihat startup bukan hanya sebagai produk, tetapi sebagai sistem ekonomi kecil:

- Ada nilai yang diciptakan.
- Ada pelanggan yang menerima manfaat.
- Ada pihak yang membayar.
- Ada biaya untuk memberikan manfaat itu.
- Ada margin yang menentukan ruang bernapas.
- Ada potensi skalabilitas yang menentukan apakah bisnis bisa tumbuh.

Jika Bab 6 membantu Anda menjawab “mengapa pelanggan peduli”, Bab 7 membantu Anda menjawab “bagaimana perusahaan ini bisa hidup dari nilai yang diciptakan.”

Pada bab berikutnya, kita akan membahas MVP atau Minimum Viable Product: cara membangun versi awal produk yang cukup untuk belajar dari pasar, tanpa terjebak membuat produk besar sebelum model dan asumsi pentingnya diuji.

References

Anderson, C. (2009). *Free: The Future of a Radical Price*. Hyperion.

Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The Startup Owner’s Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company*. K&S Ranch.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley.

Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy—and How to Make Them Work for You*. W. W. Norton & Company.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.

Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Business.

Document information

Bab 7: Membuat Model Bisnis yang Masuk Akal

Project	Membangun Startup dari Nol
Document	Document 1.11
Author	ningsumarti
Verifier	Not verified
Downloaded	July 07, 2026 08:28 KST
Status	Working
Document link	https://theorytrace.com/projects/membangun-startup-dari-nol/documents/bab-7-membuat-model-bisnis-yang-masuk-akal/