



UNIVERSITAS GADJAH MADA  
PUSAT STUDI EKONOMI KERAKYATAN



# Model Kanvas Bisnis dan Rantai Pasok Koperasi Hijau



# Model Kanvas Bisnis dan Rantai Pasok Koperasi Hijau

*"Modul ini merupakan bagian dari program Koperasi Hijau (Green Cooperative) kerjasama Yayasan Rumah Energi dan Pusat Studi Ekonomi Kerakyatan UGM atas kolaborasi bersama Kementerian Koperasi Republik Indonesia yang didukung oleh Climate Works Foundation"*



Penerbit  
Perkumpulan Transformasi Cita Infrastruktur  
**ISBN 978-634-96162-0-1**

## **TIM PENYUSUN**

Tim Pusat Studi Ekonomi Kerakyatan UGM

Rindu Sanubari Mashita Firdaus

Achmad Fadloli Mubarak

Ahmad Rahma Wardhana

Istianto Ari Wibowo

Mohammad Genta Mahardhika

Rachmawan Budiarto

Rajib Khafif Arruzzi

Ryan Ariyanto

Seprina Hasan Effendi

## **TIM PENYUNTING**

Tim Program Koperasi Hijau Yayasan Rumah Energi

Sumanda Tondang

Bren Wiratsongko

Danti Wulan Manunggal

Jenni Irene

Sakinah Salma Zahirah

## **TATA LETAK & PERANCANG SAMPUL**

Ryan Ariyanto & Putri Nurwanti

## **YAYASAN RUMAH ENERGI**



Tanjung Barat Indah, Jl. Teratai VIII No.2 Blok L, RT.4/RW.2, Tanjung Barat, Jagakarsa, Jakarta Selatan, 1253



@rumahenergi.org



www.rumahenergi.org

Penerbit : Perkumpulan Transformasi Cita Infrastruktur

Alamat : Emerald Avenue Commercial Park EA/A-27, RT/RW 003/07, Tangerang Selatan

Edisi : Pertama, 2025

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penulis.

ISBN 978-634-96162-0-1

## KATA PENGANTAR

Koperasi di Indonesia sebagai sebuah lembaga keuangan, pendidikan dan sosial di tingkat tapak telah relatif maju dalam hal integrasi sosial, dan kelayakan ekonomi melalui dukungan untuk beragam kebutuhan pengembangan kebutuhan domestik/usaha masyarakat skala kecil. Namun Koperasi di Indonesia belum dimaksimalkan potensinya untuk terlibat dalam pembiayaan adaptif iklim, baik dari kegiatan mitigasi maupun adaptasi. Peran koperasi sebagai salah satu agen perubahan di masyarakat dalam ranah keuangan dan ekonomi hijau yang berkelanjutan **belum** menjadi perhatian para pemangku kebijakan terkait, padahal peran koperasi sebagai salah satu pilar ekonomi **sangat selaras** dengan target RPJMN 2025-2029, target Ekonomi Hijau, dan visi Indonesia Emas 2045. Hal tersebut dapat terlihat dari tidak adanya peta jalan, produk kebijakan, aturan dan proses pendampingan yang memayungi peran koperasi di dalam pengembangan kelembagaan serta akses ke *Climate Adaptation Financing*. Berdasarkan data dari Kementerian Koperasi (dan UKM) tahun 2020, koperasi turut berperan dalam pencapaian PDB Nasional sebesar 6,20%, dengan nilai total asset IDR221,991.03 milyar dan nilai total volume bisnis mencapai IDR174,033.95 milyar pada tahun 2020. Dan dari 127.846 koperasi aktif di Indonesia (BPS, 2021), baru 0,12% yang gerakan usahanya terkait pada upaya mitigasi dan adaptasi perubahan iklim khususnya pembiayaan energi terbarukan berbasis teknologi biogas/biomassa, panel surya, mikro-hidro atau pertanian ramah iklim.

Yayasan Rumah Energi (Rumah Energi) adalah sebuah Organisasi Masyarakat Sipil di Indonesia yang berfokus kepada Akses terhadap Energi Baru dan Terbarukan Berbasis Keterlibatan Masyarakat, Pertanian Ramah Lingkungan dan Inkubasi Bisnis Sosial yang sejalan dengan tujuan SDG 7, 13, 8, 6, 5, 2, 1, dan 17. Dalam implementasi kegiatan melalui Program BIRU (Biogas Rumah) dan Program Koperasi Hijau, Rumah Energi bermitra aktif dengan 152 Koperasi di seluruh Indonesia. Rumah Energi berkeyakinan bahwa koperasi mempunyai potensi besar sebagai agen perubahan di dalam proses pengurangan risiko dan adaptasi perubahan iklim di masa depan. Namun kami juga melihat bahwa koperasi-koperasi di Indonesia masih memerlukan peningkatan kapasitas kelembagaan dalam pemahaman *Environmental-Social-Governance* (ESG). Melalui proses tersebut, maka Lembaga Koperasi dapat didefinisikan siap bertransisi untuk menjadi sebuah **Koperasi Hijau** dan berperan aktif sebagai agen perubahan dengan mengimplementasikan kegiatan-kegiatan produktif bagi anggota dan lembaga dalam proses Adaptasi Perubahan Iklim.

Dalam mendukung peningkatan kapasitas Koperasi sesuai prinsip-prinsip ESG, pada tahun 2021 Rumah Energi menginisiasi sebuah **Program Koperasi Hijau (Green Cooperative)**. Secara konseptual, **Program Koperasi Hijau (Koperasi ESG)** merupakan evolusi signifikan bagi koperasi, menggesernya dari operasional *business as usual* menjadi entitas yang berorientasi pada tujuan keberlanjutan jangka panjang. Hal ini bertujuan untuk **mengoptimalkan peran** koperasi lokal di

Indonesia sebagai agen perubahan dalam memobilisasi pendanaan iklim hingga ke anggota di tingkat akar rumput. Dalam 2 tahun terakhir, kami mendorong pengembangan Koperasi Hijau/Koperasi Tangguh Iklim melalui 2 inisiatif. Pertama, dengan menerbitkan “Analisis Kebijakan Pembiayaan Iklim Bagi Koperasi dalam Mendukung Program Mitigasi Perubahan Iklim di Indonesia”, dan “Pedoman Operasional Untuk Koperasi dalam Aksi Mitigasi Perubahan Iklim di Indonesia”. Kedua, dengan melaksanakan proyek percontohan untuk mengintegrasikan prinsip-prinsip **Environmental-Social-Governance (ESG)** serta prinsip-prinsip keuangan adaptif iklim ke dalam Tata Kelola Kelembagaan dan Model Bisnis di beberapa Koperasi Mitra terpilih. Kedua inisiatif tersebut mengkonfirmasi kebutuhan koperasi tentang Model Bisnis Ramah Lingkungan dan Mobilisasi Keuangan Iklim di dalam Tata Kelola Lembaga dan Usaha Koperasi terutama di kawasan pedesaan. Dan Koperasi ESG merupakan sebuah konsep pemberdayaan kelembagaan dan usaha koperasi di Indonesia yang dapat disinergikan dengan program-program pemberdayaan koperasi lainnya, contohnya Program Koperasi Desa/Kelurahan Merah Putih.

Sebagai bagian dari Program Koperasi Hijau, Rumah Energi berkolaborasi dengan Kementerian Koperasi Republik Indonesia melalui Proyek bertajuk Pengarusutamaan Kebijakan Koperasi Hijau (“*Green Cooperative Policy Readiness*”). Tujuan utama dari proyek ini adalah mengadvokasi Kementerian Koperasi dan Dinas Koperasi di tingkat regional agar dapat memiliki data dan kapasitas yang memadai dalam memasukkan prinsip-prinsip Koperasi ESG/Koperasi Hijau dan Mobilisasi Keuangan Iklim ke dalam Perencanaan Strategis Kementerian Koperasi periode tahun 2025 – 2029. Selain itu, diharapkan juga terjadi proses penerbitan perangkat peraturan dan kebijakan terkait lainnya. Melalui proyek ini, kami telah mengumpulkan dan menganalisa data kebutuhan kebijakan untuk implementasi lebih lanjut Koperasi ESG di Indonesia yang bersumber dari Dinas Koperasi tingkat Provinsi dan Kabupaten/Kota di 6 provinsi, 11 koperasi rekomendasi Dinas koperasi dan 2 perwakilan Asosiasi Koperasi. Data-data yang telah dikumpulkan menjadi salah satu bahan referensi di dalam pelaksanaan aktivitas-aktivitas lanjutan.

Untuk mendukung proses pembuatan aturan dan kebijakan pembinaan dan pendampingan Koperasi yang menerapkan prinsip-prinsip ESG di Indonesia sebagai salah satu keluaran proyek, kami bermitraberm mitra dengan Pusat Studi Kerakyatan Universitas Gadjah Mada (PUSEKRA UGM) dalam proses pembuatan dan penerbitan modul-modul Panduan Standar Pembinaan dan Pendampingan Koperasi Hijau. Dan modul-modul tersebut diharapkan dapat menjadi standar materi pelatihan bagi kelembagaan dan usaha Koperasi dalam proses transformasi menuju Koperasi Hijau oleh Kementerian Koperasi Republik Indonesia, Dinas Koperasi tingkat Provinsi, Rumah Energi dan pihak-pihak terkait lainnya. Hal tersebut karena transformasi koperasi di Indonesia menuju arah yang

lebih berkelanjutan menuntut pemahaman baru terhadap tata kelola yang tidak hanya efisien, tetapi juga bertanggung jawab secara lingkungan, sosial, dan tata kelola. Dalam konteks ini, konsep **koperasi hijau** berbasis **pendekatan ESG** menjadi relevan dan mendesak untuk diimplementasikan, mengingat tantangan perubahan iklim, ketimpangan sosial, dan kebutuhan akan transparansi serta akuntabilitas dalam pengelolaan koperasi sebagai sebuah Lembaga Ekonomi Kerakyatan.

Penerapan **Model Kanvas Bisnis** menjadi salah satu pendekatan visual dan strategis yang membantu koperasi untuk memetakan nilai tambah usahanya secara komprehensif. Sementara itu, **konsep rantai pasok hijau** mendorong koperasi untuk membangun sistem produksi dan distribusi yang ramah lingkungan, inklusif, serta mendukung prinsip ekonomi sirkular.

Kami meyakini bahwa integrasi prinsip ESG dengan kerangka kanvas bisnis dan rantai pasok hijau akan memperkuat peran koperasi sebagai motor penggerak ekonomi lokal yang adaptif terhadap perubahan zaman dan tantangan global. Modul ini ditujukan untuk digunakan oleh seluruh pemangku kepentingan koperasi di tingkat pusat maupun daerah, termasuk dinas koperasi, pengurus koperasi, penyuluh, dan pelaku usaha koperasi. Harapannya, modul ini dapat memperluas wawasan, meningkatkan kapasitas, serta menjadi inspirasi dalam mewujudkan koperasi hijau yang modern dan berkelanjutan.

Kami menyampaikan apresiasi dan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah berkontribusi dalam penyusunan modul ini, serta kepada Kementerian Koperasi Republik Indonesia yang telah mendukung proyek Pengarusutamaan Kebijakan Koperasi Hijau. Semoga modul ini memberikan manfaat nyata bagi perkembangan koperasi Indonesia ke depan.

**Tim Koperasi Hijau**  
*Yayasan Rumah Energi*  
Jakarta, 2025

# DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR</b>	iii
<b>DAFTAR ISI</b>	vi
<b>DAFTAR GAMBAR</b>	viii
<b>BAGIAN A: PENGANTAR TRAINING OF TRAINER</b>	11
A.1. Tujuan dan Output Pelatihan ToT	11
A.2. Profil Peserta dan Kompetensi yang Diharapkan	11
A.3. Prinsip-prinsip Pelatihan Orang Dewasa	11
A.4. Peran dan Etika Seorang Trainer	11
<b>BAGIAN B: KONTEN TEKNIS</b>	12
B.1. Rantai Pasok Hijau	12
Sesi B.1.2. Memahami Rantai Pasok Hijau	13
Sesi B.1.3. Langkah Praktis Pelaksanaan Rantai Pasok Hijau	14
B.2. Diversifikasi Usaha 10	20
Sesi B.2.1. Pengertian Dasar dan Prinsip Diversifikasi Usaha Koperasi	20
Sesi B.2.2. Tantangan dan Solusi	23
B.3. Business Model Canvas	27
Sesi B.3.1. Pengertian Dasar Business Model Canvas	28
Sesi B.3.2. Pendalaman Sembilan Blok Bangunan Business Model Canvas	32

# DAFTAR ISI

B.4. Pemasaran Digital	53
B.4.1. Pengertian Dasar dan Prinsip Pemasaran Digital	54
B.4.2. Panduan dan Kertas Kerja Pelaksanaan Pemasaran Digital	57
<b>BAGIAN C: PANDUAN REPLIKASI PELATIHAN</b>	<b>60</b>
C.1. Panduan Menyusun Materi Latihan	60
C.2. Tips Fasilitasi Interaktif dan Inklusif	60
C.3. Manajemen Dinamika Peserta Pelatihan	60
C.4. Tools dan Media yang Dapat Digunakan	61
C.5. Evaluasi dan Refleksi Hasil Pelatihan	61
<b>BAGIAN D: LAMPIRAN</b>	<b>62</b>
D.1. Template Rencana Aksi Koperasi Hijau	62
D.2 Form Penilaian Risiko dan Potensi	62
D.3 Busines Model Canvas	63
D.4 Daftar Bahan Bacaan Lanjutan	64
D.5 Rencana Kerangka Sesi (Session Plan Template)	64
D.6 Daftar Pertanyaan Refleksi & Diskusi	64
<b>Endnotes</b>	<b>65</b>

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Tahapan Pelaksanaan Rantai Pasok Hijau	14
Gambar 2. Tahapan Pembuatan Diversifikasi Usaha	21
Gambar 3. Tantangan Dalam Melakukan Diversifikasi Usaha	23
Gambar 4. Tahapan Mengisi Kanvas Model Bisnis	28
Gambar 5. Contoh Penggunaan BMC Untuk Koperasi Hijau	31
Gambar 6. Langkah-langkah Membangun Pemasaran Digital	54

***"Kita membangun koperasi  
supaya koperasi membangun  
kemakmuran masyarakat,"***

***Mohammad Hatta***

***dalam buku Membangun Koperasi dan Koperasi  
Membangun – Gagasan dan Pemikiran***



***Dengan menerapkan model kanvas bisnis yang berfokus pada keberlanjutan dan rantai pasok yang bertanggung jawab, Koperasi Hijau dapat menciptakan bisnis yang menguntungkan secara ekonomi, sosial, dan lingkungan.***



# BAGIAN A: PENGANTAR TRAINING OF TRAINERS (ToT)

## A.1. Tujuan dan Output Pelatihan ToT

Pelatihan ini memiliki tujuan dan output untuk memberikan pemahaman kepada fasilitator mengenai topik-topik:

- Rantai pasok hijau;
- Diversifikasi usaha;
- Business model canvas;
- Pemasaran digital;
- Metode pelatihan.

## A.2. Profil Peserta dan Kompetensi yang Diharapkan

Peserta dalam pelatihan ini adalah:

- Dinas koperasi;
- Pengurus koperasi dan Anggota koperasi.

Kompetensi yang diharapkan:

- Peserta memiliki pemahaman mengenai rantai pasok hijau; diversifikasi usaha; business model canvas; dan pemasaran digital dan kaitannya dengan koperasi;
- Peserta memiliki kemampuan untuk memfasilitasi diskusi dan/atau pelatihan dengan prinsip-prinsip pelatihan orang dewasa.

## A.3. Prinsip-prinsip Pelatihan Orang Dewasa

Pelatihan ini menggunakan pendekatan pembelajaran orang dewasa, yang mencakup:

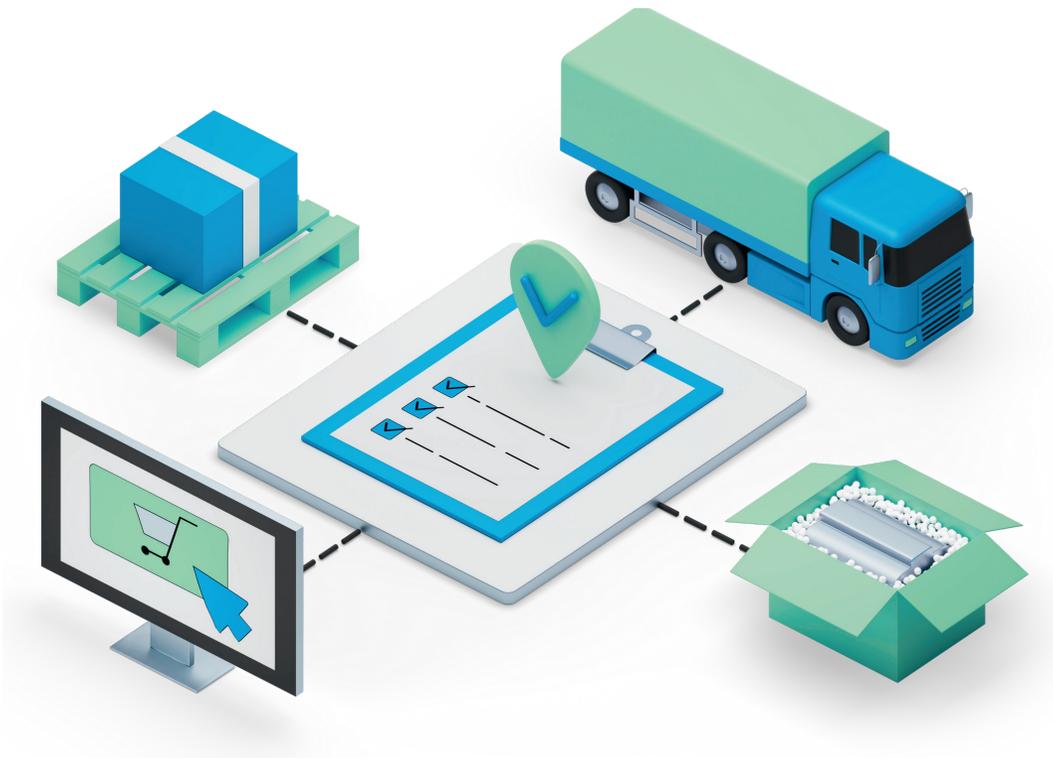
- Menghargai pengalaman peserta
- Mengaitkan materi dengan konteks nyata
- Mengutamakan praktik dan refleksi
- Fleksibel terhadap gaya dan kecepatan belajar peserta

## A.4. Peran dan Etika Seorang Trainer

Trainer berperan sebagai fasilitator pembelajaran, bukan satu-satunya sumber pengetahuan. Prinsip utama:

- Mendengarkan dengan empati
- Mendorong partisipasi setara
- Menghindari dominasi diskusi
- Menjaga inklusivitas dan kenyamanan peserta

## BAGIAN B: KONTEN TEKNIS



### B.1. Rantai Pasok Hijau

#### Di Akhir Bab Ini, Anda Akan:

- Memahami berbagai prinsip sebuah rantai pasok usaha koperasi yang berdasarkan kesadaran lingkungan.
- Mengidentifikasi seberapa jauh koperasi anda membangun sistem pasok usaha yang berkesadaran lingkungan.
- Memahami berbagai langkah dan proses untuk bertransformasi menjadi koperasi yang ramah lingkungan.

## Sesi B.1.2. Memahami Rantai Pasok Hijau

Rantai pasok hijau adalah kerangka kerja strategis yang mengintegrasikan praktik ramah lingkungan ke seluruh rantai pasok, mulai dari desain produk, pengadaan, produksi, distribusi, hingga pengelolaan limbah. Tujuannya adalah meminimalkan dampak lingkungan, mengurangi emisi karbon, dan memaksimalkan keuntungan secara berkelanjutan.

**Rantai pasok hijau memiliki beberapa prinsip, antara lain:**<sup>1,2</sup>

1. Implementasi Ramah Lingkungan Secara Holistik: Menerapkan praktik ramah lingkungan di seluruh siklus hidup produk, dari desain hingga daur ulang.
2. Integrasi Hijau: Mengadopsi konsep ramah lingkungan di setiap aspek rantai pasok seperti pengadaan, distribusi, transportasi, dan logistik balik (reverse logistics).
3. Pengurangan Jejak Karbon: Melakukan langkah nyata untuk mengurangi emisi karbon di seluruh aktivitas operasional.
4. Edukasi dan Pelatihan: Memberikan pelatihan kepada karyawan tentang pentingnya praktik berkelanjutan.

**Implementasi Rantai Pasok Hijau memberikan berbagai keuntungan bagi institusi koperasi:**<sup>34</sup>

1. **Peningkatan kinerja berkelanjutan:** Rantai Pasok Hijau berkontribusi pada kinerja lingkungan, ekonomi, dan sosial secara simultan, yang sejalan dengan prinsip dasar koperasi.
2. **Posisi pasar yang lebih kuat:** Konsumen semakin menghargai produk ramah lingkungan, memberikan keunggulan kompetitif bagi koperasi yang menerapkan Rantai Pasok Hijau.
3. **Kepatuhan regulasi:** Membantu koperasi mematuhi peraturan lingkungan yang semakin ketat, menghindari denda dan sanksi.
4. **Perbaikan citra koperasi:** Meningkatkan reputasi koperasi di mata anggota, konsumen, dan masyarakat umum sebagai organisasi yang bertanggung jawab terhadap lingkungan.



### Sesi B.1.3. Langkah Praktis Pelaksanaan Rantai Pasok Hijau

Fokus utama panduan ini adalah mengoptimalkan seluruh proses rantai pasok dengan mempertimbangkan dampak lingkungan, sambil menjaga efisiensi dan kolaborasi antara anggota koperasi dan para pemangku kepentingan eksternal.



Gambar 1. Tahapan Pelaksanaan Rantai Pasok Hijau

Pengurus koperasi dapat menggunakan tabel berikut ini sebagai daftar langkah-langkah yang harus diambil. Koperasi juga dapat menggunakan tabel berikut untuk melacak kemajuan proses transformasi koperasi dalam membangun rantai pasok hijau.

Tabel 1. Kertas Kerja Persiapan Pelaksanaan Rantai Pasok Hijau<sup>5,6,7</sup>

Tahapan Utama	Langkah Praktis	Penjelasan dan Contoh	Penanggung Jawab	Status	Catatan/ Target Waktu
1. Pemahaman Dasar	Sosialisasi konsep Rantai Pasok Hijau	Edukasi anggota tentang rantai pasok hijau dan manfaatnya	Pengurus Koperasi		
	Identifikasi manfaat Rantai Pasok Hijau	Peningkatan kinerja, efisiensi biaya, citra koperasi, kepatuhan regulasi	Pengurus		

Tahapan Utama	Langkah Praktis	Penjelasan dan Contoh	Penanggung Jawab	Status	Catatan/ Target Waktu
<b>2. Penilaian Awal</b>	Pemetaan rantai pasok saat ini	Identifikasi aliran material, informasi, dan uang	Tim Operasional		
	Analisis dampak lingkungan	Evaluasi konsumsi energi, limbah, emisi	Tim Lingkungan		
	Analisis pemangku kepentingan	Petakan pemasok, pelanggan, anggota, regulator	Tim SDM/ Manajemen		
	Penilaian kapasitas internal	Cek kesiapan SDM, teknologi, keuangan koperasi	Pengurus		
<b>3. Perencanaan Strategis</b>	Rumuskan visi & tujuan Rantai Pasok Hijau	Visi jangka panjang dan tujuan spesifik keberlanjutan koperasi	Pengurus		
	Tentukan indikator kinerja (KPI)	Misal: pengurangan limbah, efisiensi energi, biaya operasional	Tim Monitoring		
	Alokasikan sumber daya	Dana, SDM, teknologi pendukung	Pengurus		
<b>4. Tata Kelola &amp; Organisasi</b>	Bentuk komite keberlanjutan	Tim lintas bidang untuk mengawasi Rantai Pasok Hijau	Pengurus		
	Buat kode etik lingkungan	Aturan tertulis untuk anggota dan pemasok	Tim Hukum/Etik		

Tahapan Utama	Langkah Praktis	Penjelasan dan Contoh	Penanggung Jawab	Status	Catatan/ Target Waktu
	Sistem pelaporan & akuntabilitas	Laporan berkala dan evaluasi kinerja lingkungan	Tim Monitoring		
<b>5. Pengadaan Hijau</b>	Kriteria pemilihan pemasok	Pilih pemasok berdasarkan kinerja lingkungan	Tim Pengadaan		
	Audit pemasok	Audit rutin untuk memastikan kepatuhan lingkungan	Tim Pengadaan		
	Prioritas produk ramah lingkungan	Utamakan produk bersertifikat hijau, mudah daur ulang, minim limbah	Tim Pengadaan		
<b>6. Produksi &amp; Manufaktur</b>	Efisiensi energi	Gunakan peralatan hemat energi, optimasi proses produksi	Tim Produksi		
	Minimalisasi limbah	Terapkan prinsip 3R: Reduce, Reuse, Recycle	Tim Produksi		
	Pengelolaan bahan berbahaya	Kurangi bahan berbahaya, siapkan SOP penanganan	Tim Produksi		
<b>7. Eko-Desain Produk</b>	Analisis siklus hidup produk	Kurangi dampak lingkungan dari desain hingga akhir masa pakai	Tim R&D/ Produksi		
	Desain untuk daur ulang	Produk mudah dibongkar dan didaur ulang	Tim R&D/ Produksi		

Tahapan Utama	Langkah Praktis	Penjelasan dan Contoh	Penanggung Jawab	Status	Catatan/ Target Waktu
	Gunakan material berkelanjutan	Pilih bahan yang dapat diperbaharui atau didaur ulang	Tim R&D/ Produksi		
<b>8. Logistik Hijau</b>	Optimasi rute distribusi	Kurangi jarak tempuh & konsumsi bahan bakar	Tim Logistik		
	Konsolidasi pengiriman	Gabungkan pengiriman untuk efisiensi	Tim Logistik		
	Pengemasan ramah lingkungan	Gunakan kemasan daur ulang atau reusable	Tim Logistik		
<b>9. Kolaborasi Pelanggan</b>	Edukasi & promosi produk hijau	Sosialisasikan manfaat produk hijau ke konsumen	Tim Pemasaran		
	Program pengembalian produk	Fasilitasi daur ulang produk dari pelanggan	Tim Pemasaran		
	Libatkan pelanggan dalam pengembangan	Ajak pelanggan memberi masukan untuk inovasi produk hijau	Tim Pemasaran		
<b>11. Pengukuran &amp; Evaluasi</b>	Mengacu pada indikator kinerja lingkungan yang telah disusun pada tahap 3	Pengurangan emisi, penghematan biaya, kepuasan anggota	Tim Monitoring		

Tahapan Utama	Langkah Praktis	Penjelasan dan Contoh	Penanggung Jawab	Status	Catatan/Target Waktu
	Pelaporan berkala & benchmarking	Bandingkan kinerja dengan standar industri/sector	Tim Monitoring		
12. Peningkatan Berkelanjutan	Terapkan siklus Plan-Do-Check-Act (PDCA)	Rencanakan, jalankan, evaluasi, dan perbaiki terus-menerus	Semua Tim		
	Inovasi & pelatihan anggota	Pelatihan rutin dan adopsi teknologi baru	Pengurus/SDM		
13. Kerjasama & Kolaborasi	Kembangkan pemasok hijau	Berikan pelatihan dan insentif untuk pemasok	Tim Pengadaan		
	Kolaborasi dengan pemerintah/LSM	Bangun kemitraan untuk penguatan Rantai Pasok Hijau	Pengurus		
	Distribusi manfaat yang adil	Transparansi dan partisipasi anggota dalam pembagian manfaat Rantai Pasok Hijau	Pengurus		

#### Petunjuk Pengisian di Excel:

- Kolom **Status** dapat diisi dengan: Belum, Proses, Selesai.
- Kolom **Catatan/Target Waktu** untuk menuliskan deadline, kendala, atau catatan penting lain.
- Dapat menambahkan kolom lain sesuai kebutuhan koperasi (misal: Estimasi Biaya, Output, dsb).

#### Tips:

- Update secara berkala untuk memantau progres implementasi Rantai Pasok Hijau koperasi.

*Koperasi Edukarya Negeri Lestari (KEN8) adalah koperasi yang didirikan dengan tujuan untuk menyediakan wahana belajar bersama. KEN8, dalam perjalanannya, memilih kopi dan teh sebagai media belajar. Kopi dan teh dipilih dengan latar belakang (a) komoditas warisan kolonial; (b) petani tidak memiliki pengetahuan yang utuh tentang komoditas yang ditanam; dan (c) rantai pasok yang tidak adil untuk petani dan konsumen. Saat ini KEN8 memiliki lini usaha kafe dengan nama Antologi dan Silamo. KEN8 memenuhi kebutuhan bahan baku kafe dengan mempertimbangkan:*

- 1. Prioritas diberikan kepada anggota koperasi;*
- 2. Bahan baku diproduksi dengan mengedepankan aspek kesehatan dan lingkungan seperti bebas bahan berbahaya dan penanaman dilakukan secara organik;*
- 3. Koperasi mampu melakukan penelusuran dan pelacakan terhadap sumber bahan baku.*



*Foto: Lini usaha kafe Koperasi KEN8: Antologi Collaborative Space  
Doc: Antologi Collaborative Space*

## B.2. Diversifikasi Usaha

### Di Akhir Bab Ini, Anda Akan:

- Memahami manfaat adanya diversifikasi atau pengembangan usaha yang berkeadilan dan berkesadaran lingkungan bagi koperasi anda.
- Memahami berbagai prinsip pengembangan jenis usaha untuk koperasi yang berkesadaran lingkungan.
- Memahami pilihan jenis-jenis pengembangan usaha yang paling cocok dengan kondisi koperasi anda.
- Memahami tantangan dan solusi dalam proses meluaskan jenis usaha.

### Sesi B.2.1. Pengertian Dasar dan Prinsip Diversifikasi Usaha Koperasi

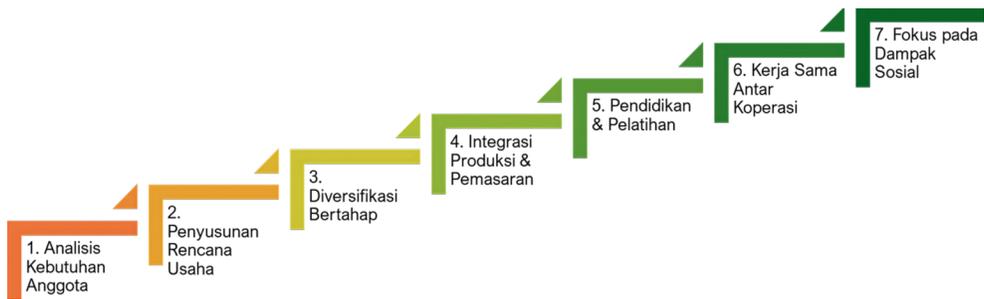
Diversifikasi usaha merupakan strategi pengembangan yang dilakukan dengan memperluas atau menambah jenis usaha baru, baik yang berkaitan maupun tidak berkaitan dengan usaha yang telah ada. Bagi koperasi, diversifikasi menjadi langkah strategis untuk mengoptimalkan sumber pendapatan dan mengurangi ketergantungan pada satu jenis usaha saja.

#### Diversifikasi memiliki beberapa manfaat, antara lain:<sup>8,9</sup>

1. Meminimalkan Risiko Usaha - Diversifikasi dapat meminimalkan risiko ketergantungan pada satu jenis usaha.
2. Meningkatkan Pendapatan - Melalui diversifikasi, koperasi dapat memperluas sumber pendapatan dan meningkatkan kesejahteraan anggotanya.
3. Memperluas Pangsa Pasar - Diversifikasi memungkinkan koperasi untuk menjangkau target konsumen baru dan memperluas pangsa pasar.
4. Memenuhi Kebutuhan Anggota - Dengan beragam jenis usaha, koperasi dapat lebih responsif terhadap kebutuhan anggotanya yang beragam.
5. Meningkatkan Daya Saing - Diversifikasi memungkinkan koperasi untuk lebih kompetitif menghadapi persaingan bisnis.

#### Diversifikasi memiliki beberapa jenis, antara lain:<sup>10</sup>

1. Diversifikasi Horizontal: Menambah produk atau layanan baru yang masih berkaitan dengan usaha inti dan menyasar anggota atau pasar yang sama.
2. Diversifikasi Vertikal: Memperluas usaha ke rantai pasok, baik ke hulu maupun hilir. Misalnya, koperasi pertanian mulai mengelola pengolahan hasil panen.
3. Diversifikasi Konsentris: Mengembangkan produk baru yang masih berhubungan dengan produk lama, biasanya dengan memanfaatkan teknologi baru.
4. Diversifikasi Konglomerat: Memasuki bidang usaha yang sama sekali berbeda dari usaha inti.



Gambar 2. Tahapan Pembuatan Diversifikasi Usaha

Pengurus koperasi dapat menggunakan tabel berikut ini sebagai daftar langkah-langkah yang harus diambil jika koperasi memutuskan untuk melakukan diversifikasi usaha. Koperasi juga dapat menggunakan tabel berikut untuk melacak kemajuan proses transformasi koperasi dalam menyusun perencanaan diversifikasi usaha.

Tabel 2. Panduan Diversifikasi Usaha Berbasis Prinsip Koperasi<sup>11,12</sup>

Langkah	Penjelasan	Contoh Praktik
<b>1. Analisis Kebutuhan Anggota</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melibatkan anggota secara demokratis dalam penentuan prioritas</li> <li>Menganalisis kondisi pasar dan pesaing</li> <li>Mengidentifikasi kebutuhan yang belum terpenuhi yang sesuai dengan kemampuan koperasi</li> <li>Menghitung sumber daya yang dibutuhkan</li> </ul>	Koperasi meminta masukan anggota tentang produk/jasa baru yang dibutuhkan.
<b>2. Penyusunan Rencana Usaha</b>	<p>Rencana ini bisa mencakup:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Rencana usaha simpan pinjam</li> <li>Rencana usaha non-kredit (jika ada)</li> <li>Rencana usaha konsumsi</li> <li>Rencana usaha pemasaran hasil pertanian</li> <li>Rencana penghimpunan dan pemanfaatan dana</li> </ul>	Koperasi membuat rencana pengembangan usaha simpan pinjam dan pemasaran hasil pertanian.

Langkah	Penjelasan	Contoh Praktik
<b>3. Diversifikasi Bertahap</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mulai dari usaha yang masih terkait dengan usaha inti</li> <li>• Kembangkan secara bertahap ke bidang yang lebih jauh namun tetap relevan</li> <li>• Pertahankan keseimbangan antara usaha lama dan baru</li> <li>• Ciptakan portofolio usaha yang dapat memenuhi kebutuhan anggota yang beragam.</li> </ul>	<p>Koperasi pertanian mulai dari pengolahan hasil panen sebelum masuk ke distribusi pupuk.</p>
<b>4. Integrasi Produksi &amp; Pemasaran</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menghubungkan layanan produksi dengan saluran pemasaran yang tepat.</li> </ul>	<p>Koperasi pengolahan hasil tani juga membangun jaringan pemasaran produk.</p>
<b>5. Pendidikan &amp; Pelatihan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berikan pendidikan formal dan pelatihan kepada pengurus dan anggota</li> <li>• Tingkatkan kemampuan manajerial dan teknis untuk usaha baru</li> </ul>	<p>Koperasi mengadakan pelatihan pembuatan produk olahan baru untuk anggota.</p>
<b>6. Kerja Sama Antar Koperasi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bangun jaringan dengan koperasi sekunder dan tersier</li> <li>• Berbagi pengetahuan, sumber daya, dan akses pasar</li> <li>• Kembangkan usaha bersama untuk diversifikasi yang lebih besar</li> </ul>	<p>Koperasi pangan bekerja sama dengan koperasi distribusi untuk pemasaran bersama.</p>
<b>7. Fokus pada Dampak Sosial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluasi dampak sosial dan lingkungan dari usaha baru</li> <li>• Rancang usaha yang berkontribusi pada pembangunan komunitas</li> <li>• Seimbangkan tujuan ekonomi dengan tanggung jawab sosial</li> </ul>	<p>Koperasi mengembangkan produk ramah lingkungan dan program pemberdayaan masyarakat.</p>

## Sesi B.2.2. Tantangan dan Solusi

Dalam setiap pengembangan usaha baik usaha yang baru atau yang masih terkait dengan jenis usaha sebelumnya, tentu akan menghadapi berbagai tantangan.



Gambar 3. Tantangan Dalam Melakukan Diversifikasi Usaha

Tabel 3. Tantangan dan Solusi Dalam Proses Penentuan Diversifikasi Usaha

Aspek	Tantangan	Strategi Solusi	Langkah Praktis
Permodalan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Modal terbatas;</li> <li>2. Sulit akses pembiayaan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Optimalisasi simpanan anggota;</li> <li>2. Akses pembiayaan eksternal;</li> <li>3. Pilih usaha dengan modal kecil</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingkatkan simpanan wajib/sukarela;</li> <li>• Ajukan pinjaman ke bank/lembaga keuangan;</li> <li>• Memulai usaha berbasis jasa</li> </ul>
SDM	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas &amp; kuantitas SDM rendah;</li> <li>2. Kurang pengetahuan manajemen</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pelatihan berkala;</li> <li>2. Rekrutmen berbasis kompetensi;</li> <li>3. Pendampingan mentor</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adakan pelatihan rutin;</li> <li>• Seleksi SDM sesuai kebutuhan usaha;</li> <li>• Gandeng konsultan/mentor bisnis</li> </ul>

Aspek	Tantangan	Strategi Solusi	Langkah Praktis
Permodalan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Modal terbatas;</li> <li>2. Sulit akses pembiayaan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Optimalisasi simpanan anggota;</li> <li>2. Akses pembiayaan eksternal;</li> <li>3. Pilih usaha dengan modal kecil</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingkatkan simpanan wajib/sukarela;</li> <li>• Ajukan pinjaman ke bank/lembaga keuangan;</li> <li>• Memulai usaha berbasis jasa</li> </ul>
SDM	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas &amp; kuantitas SDM rendah;</li> <li>2. Kurang pengetahuan manajemen</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pelatihan berkala;</li> <li>2. Rekrutmen berbasis kompetensi;</li> <li>3. Pendampingan mentor</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adakan pelatihan rutin;</li> <li>• Seleksi SDM sesuai kebutuhan usaha;</li> <li>• Gandeng konsultan/mentor bisnis</li> </ul>
Tata Kelola	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. SOP tidak jelas;</li> <li>2. Transparansi minim</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Susun SOP tiap unit usaha;</li> <li>2. Sistem akuntansi transparan;</li> <li>3. Pemisahan manajemen unit usaha</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buat SOP tertulis;</li> <li>• Terapkan laporan keuangan terbuka;</li> <li>• Bentuk tim manajemen khusus</li> </ul>
Teknologi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Belum adopsi digitalisasi;</li> <li>2. Minim pemanfaatan teknologi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Transformasi digital bertahap;</li> <li>2. Manfaatkan platform digital pemasaran;</li> <li>3. Sistem manajemen terintegrasi</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mulai digitalisasi administrasi;</li> <li>• Jual produk via marketplace/medsos;</li> <li>• Gunakan software koperasi</li> </ul>
Analisis Pasar	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tidak tahu kebutuhan anggota/pasar;</li> <li>2. Kurang riset tren</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Survei kebutuhan anggota;</li> <li>2. Analisis tren pasar &amp; kompetitor;</li> <li>3. Benchmark koperasi sukses</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lakukan survei rutin;</li> <li>• Pantau tren industri;</li> <li>• Studi banding ke koperasi lain</li> </ul>

Aspek	Tantangan	Strategi Solusi	Langkah Praktis
Model Diversifikasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Salah pilih jenis usaha;</li> <li>2. Diversifikasi terlalu banyak sekaligus</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diversifikasi bertahap;</li> <li>2. Fokus usaha bernilai tambah;</li> <li>3. Pertimbangkan kemitraan</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mulai dari usaha terkait core bisnis;</li> <li>• Pilih produk olahan/layanan baru;</li> <li>• Jalin kerjasama waralaba</li> </ul>
Inovasi Produk	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Produk kurang diminati;</li> <li>2. Tidak mengikuti tren</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inovasi berbasis riset pasar;</li> <li>2. Diversifikasi layanan keuangan;</li> <li>3. Usaha berbasis teknologi</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kembangkan produk sesuai permintaan;</li> <li>• Tambah layanan kredit/keuangan;</li> <li>• Buat platform jual-beli online</li> </ul>
Pemasaran & Branding	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Citra koperasi kurang menarik;</li> <li>2. Pemasaran kurang luas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rebranding koperasi;</li> <li>2. Pemasaran online &amp; offline;</li> <li>3. Program loyalitas anggota/pelanggan</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perbarui logo/slogan;</li> <li>• Promosi di media sosial &amp; event lokal;</li> <li>• Buat kartu anggota loyalitas</li> </ul>
Kemitraan & Jaringan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kurang jaringan usaha;</li> <li>2. Minim kolaborasi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kerjasama antar koperasi;</li> <li>2. Kemitraan dengan swasta/lembaga pendidikan;</li> <li>3. Manfaatkan program pemerintah</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bentuk forum koperasi;</li> <li>• Kolaborasi produk/jasa;</li> <li>• Ikuti pelatihan &amp; pendanaan dari pemerintah</li> </ul>
Regulasi & Dukungan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Regulasi kurang mendukung;</li> <li>2. Birokrasi rumit</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Advokasi ke pemerintah;</li> <li>2. Ikuti program pembinaan &amp; pendanaan;</li> <li>3. Update informasi regulasi</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sampaikan usulan ke dinas terkait;</li> <li>• Daftar program UKM/koperasi;</li> <li>• Ikuti sosialisasi peraturan baru</li> </ul>
Implementasi & Evaluasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tidak ada monitoring;</li> <li>2. Evaluasi tidak rutin</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rencana bisnis komprehensif;</li> <li>2. Monitoring &amp; evaluasi berkala;</li> <li>3. Penyesuaian strategi berdasarkan hasil evaluasi</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buat rencana kerja tahunan;</li> <li>• Lakukan review bulanan/triwulan;</li> <li>• Audit &amp; laporan RAT</li> </ul>

## Pertanyaan-pertanyaan kunci:

1. Sebutkan tiga kebutuhan utama anggota koperasi yang belum terfasilitasi?
2. Apakah koperasi telah memiliki rencana untuk memenuhi kebutuhan anggota tersebut? Jika iya silahkan meneruskan ke pertanyaan nomor 3. Jika tidak silahkan meneruskan ke pertanyaan nomor 4.
3. Bagaimana rencana umum yang dimiliki koperasi? Apakah sumberdaya yang dimiliki koperasi mampu menjalankan rencana tersebut?
4. Kenapa koperasi tidak/belum memiliki rencana? Apa hambatan yang dihadapi?

*KSPPS BMT Ummat di Gunung Kidul berdiri untuk menyediakan layanan simpan pinjam. Pada tahun 2021, melalui program PERLU DESA BERDIKARI dari Bank Indonesia dan didampingi oleh Pusat Studi Ekonomi Kerakyatan Universitas Gadjah Mada, terbentuklah konsorsium yang bernama Serikat Surya Handayani (SSH). SSH terdiri dari empat unsur yaitu BMT Ummat, SMK, PUS (Pelaku Usaha Syariah), dan Mitra Teknis. SSH diharapkan dapat berkembang dan menjadi teladan untuk praktik baik implementasi keuangan syariah dalam mendukung pemanfaatan EBT. Beberapa lini usaha yang memanfaatkan energi surya dalam naungan SSH adalah:*

1. *Produksi air minum RO;*
2. *Produksi jamu dan batik;*
3. *Penyediaan panel surya untuk irigasi tanaman sebagai pakan ternak.*

*Koperasi Samesta di Sleman awalnya berdiri untuk menyediakan jasa pemasaran susu bagi peternak yang ada di kawasan lereng Merapi. Koperasi Samesta melihat berbagai kebutuhan yang harus dipenuhi oleh peternak sapi antara lain (a) pakan; dan (b) pembelian sapi. Kebutuhan ini kemudian menjadi lini usaha baru di Koperasi Samesta dan masih berjalan hingga sekarang. Saat ini Koperasi Samesta juga sedang menginisiasi unit usaha baru yaitu eduwisata dengan memanfaatkan kantor yang memiliki fasilitas seperti joglo sebagai ruang pertemuan, kandang sapi dan pengolahan susu.*





### B.3. Business Model Canvas

**Di Akhir Bab Ini, Anda Akan:**

- Memahami pemakaian Business Model Canvas sebagai alat visual yang membantu koperasi anda membuat rancangan model usaha yang sedang dikembangkan setelah koperasi memutuskan pentingnya diversifikasi usaha untuk koperasinya.
- Memahami cara pengisian Business Model Canvas sebagai pemula ketika koperasi baru pertama kali menggunakan alat ini dan sebagai tingkat menengah untuk pendalaman detail isi kanvas.
- Memahami langkah mitigasi supaya koperasi tidak melakukan kesalahan umum yang biasa terjadi dalam pengisian Business Model Canvas.

### Sesi B.3.1. Pengertian Dasar Business Model Canvas

Business Model Canvas (BMC) adalah alat yang memungkinkan para pelaku usaha untuk memvisualisasikan, merancang, dan mengembangkan model bisnis dalam satu halaman. Panduan ini akan membantu menyusun BMC dengan pendekatan praktis dan komprehensif. Business Model Canvas menguraikan 9 komponen kunci yang membentuk dasar setiap bisnis yang sukses.<sup>13,14</sup>

Pengurus koperasi dapat menggunakan tabel berikut ini sebagai daftar langkah-langkah yang harus diambil jika koperasi memutuskan untuk mengisi Business Model Canvas atau Kanvas Model Bisnis. Tabel ini tidak hanya menyajikan definisi dari masing-masing blok dalam kanvas bisnis, namun juga pertanyaan kunci sebagai pemantik ide-ide dari para anggota dan pengurus koperasi yang terlibat dalam pengisian kanvas bisnis.



Gambar 4. Tahapan Mengisi Kanvas Model Bisnis

Pengurus koperasi dapat menggunakan tabel berikut ini sebagai daftar langkah-langkah yang harus diambil jika koperasi memutuskan untuk mengisi Business Model Canvas atau Kanvas Model Bisnis. Tabel ini tidak hanya menyajikan definisi dari masing-masing blok dalam kanvas bisnis, namun juga pertanyaan kunci sebagai pemantik ide-ide dari para anggota dan pengurus koperasi yang terlibat dalam pengisian kanvas bisnis.

Tabel 4. Sembilan Blok Bangunan Business Model Canvas/Kanvas Model Bisnis<sup>15,16</sup>

Blok	Deskripsi	Pertanyaan Kunci	Langkah Praktis	Contoh Praktik
<b>Segmen Pelanggan atau Target Pasar (Customer Segments)</b>	Kelompok pelanggan yang menjadi target bisnis	Siapa pelanggan utama? Bagaimana karakteristik mereka?	Buat profil pelanggan ideal; Prioritaskan segmen paling menguntungkan	Wisatawan; pelaku UMKM; perusahaan; komunitas, dsb.
<b>Proposisi Nilai Konsumen (Value Propositions)</b>	Nilai unik yang ditawarkan kepada pelanggan	Masalah apa yang dipecahkan? Mengapa pelanggan memilih Anda?	Hubungkan solusi dengan kebutuhan spesifik; Gunakan bahasa sederhana	"Pizza panas dan segar diantar ke rumah Anda dalam 30 menit, atau gratis."
<b>Saluran (Channels)</b>	Saluran untuk menyampaikan nilai ke pelanggan	Bagaimana cara menjangkau pelanggan? Saluran apa yang paling efektif?	Evaluasi saluran online/offline; Sesuaikan dengan preferensi pelanggan	Media sosial; toko fisik; e-commerce; distributor; aplikasi mobile.
<b>Hubungan Konsumen (Customer Relationships)</b>	Jenis hubungan yang dibangun dengan pelanggan	Bagaimana cara mempertahankan pelanggan? Apakah layanan personal atau otomatis?	Pilih model hubungan (komunitas, self-service);	Self-Service; Advisory Relationships; Co-Creation; dsb.
<b>Sumber Pendapatan (Revenue Streams)</b>	Sumber pendapatan dari setiap segmen pelanggan	Bagaimana bisnis menghasilkan uang? Apa model pembayarannya?	Eksplorasi langganan, lisensi, atau penjualan langsung; Analisis kontribusi	Penjualan produk; layanan; langganan; komisi; iklan; dsb.

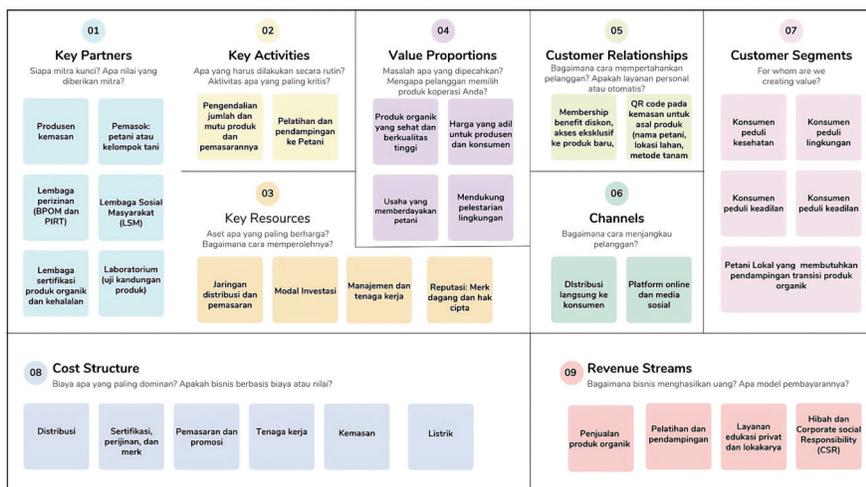
Blok	Deskripsi	Pertanyaan Kunci	Langkah Praktis	Contoh Praktik
<b>Kegiatan Utama (Key Activities)</b>	Aktivitas kunci untuk menjalankan model bisnis	Apa yang harus dilakukan secara rutin? Aktivitas apa yang paling kritis?	Fokus pada produksi/pemecahan masalah; Prioritaskan aktivitas bernilai tinggi	Produksi barang; pengembangan platform; konsultasi; distribusi; layanan pelanggan.
<b>Sumber Daya Utama (Key Resources)</b>	Sumber daya fisik, intelektual, manusia, atau finansial yang diperlukan	Aset apa yang paling berharga? Bagaimana cara memperolehnya?	Identifikasi sumber daya unik; Evaluasi kepemilikan vs. kemitraan	Gudang; hak paten; investasi; karyawan spesialis; dsb.
<b>Kemitraan Utama (Key Partnerships)</b>	Mitra strategis untuk optimasi operasi	Siapa mitra kunci? Apa nilai yang diberikan mitra?	Cari pemasok andal; Pertimbangkan aliansi untuk mengurangi risiko	Starbucks & PepsiCo (Aliansi Strategis); Perusahaan teknologi Blu-ray (Ko-opetisi); Tesla & Panasonic (Usaha Patungan); Apple & Foxconn (Pembeli-Pemasok)
<b>Struktur Biaya (Cost Structure)</b>	Biaya operasional utama	Biaya apa yang paling dominan? Apakah bisnis berbasis biaya atau nilai?	Kategorikan biaya tetap/variabel; Identifikasi peluang penghematan	Riset dan pengembangan; Gaji; Operasional kantor; dsb.

Salah satu kekuatan dari Kanvas Model Bisnis yaitu memberdayakan Anda sebagai bagian dari koperasi untuk memvisualisasikan konsep bisnis hijau dengan jelas, mendukung pengambilan keputusan strategis, meningkatkan komunikasi dan kolaborasi, memicu inovasi, dan meningkatkan efisiensi operasional. Dengan kanvas ini, pengurus dan anggota koperasi dapat mempertajam fokus, bisnis mendapatkan kerangka kerja terstruktur, dan potensi risiko dapat dikurangi secara efektif. Berikut ini adalah contoh penggunaan Business Model Canvas atau Kanvas Model Bisnis oleh koperasi.

### Contoh Studi Kasus Penggunaan Kanvas Model Bisnis Koperasi:

*“Koperasi Organik Indonesia merupakan koperasi yang bergerak di bidang produksi yang terletak di kawasan yang bertumpu pada sektor pertanian. Sebagian besar masyarakat di sekitar koperasi merupakan petani skala kecil yang memiliki banyak keterbatasan terutama akses terhadap pengetahuan untuk berinovasi dalam untuk meningkatkan pendapatannya sebagai petani. Para petani di kawasan tersebut memiliki keahlian dan pengetahuan yang cukup untuk mempraktekan pertanian organik yang lebih ramah lingkungan dan menghasilkan produk organik berkualitas tinggi. Akan tetapi, para petani memiliki tantangan untuk mengakses pasar di mana para petani harus berkompetisi dengan supermarket atau pasar-pasar lainnya yang juga menjual produk organik dengan harga yang lebih terjangkau. Koperasi Organik Indonesia melihat adanya peluang dari meningkatnya kesadaran masyarakat akan krisis iklim dan bagaimana praktik pertanian organik menjadi bagian pencegahan krisis iklim tersebut. Oleh karena itu, Koperasi Organik Indonesia berencana mengembangkan bisnisnya ke penjualan produk-produk organik yang didapatkan langsung dari petani terutama petani yang menjadi anggotanya.”*

*Dengan studi kasus tersebut, bagaimana koperasi tersebut dapat menggunakan Kanvas Model Bisnis untuk pengembangan usaha penjualan produk pertanian para anggotanya?*



Gambar 5. Contoh Penggunaan BMC Untuk Koperasi Hijau

## Sesi B.3.2.

### Pendalaman Sembilan Blok Bangunan Business Model Canvas

#### Mengapa Anda Membutuhkan Sub-bab ini?

- Sub-bab ini bersifat pilihan ketika anda sudah dapat mengisi pertanyaan-pertanyaan dasar untuk mengisi Business Model Canvas.
- Sub-bab ini memfasilitasi anda sebagai bagian dari koperasi jika ingin membuat Business Model Canvas yang lebih mendetail.
- Sub-bab ini memberikan tuntutan yang lebih dalam untuk mengisi kanvas rencana usaha koperasi anda.
- Semakin detail koperasi anda mengisi lembaran Business Model Canvas, semakin jelas hal-hal yang harus anda persiapkan dalam pengembangan usaha koperasi.

#### Segmen Pelanggan (Customer Segments)

Segmen Pelanggan merupakan kelompok orang atau organisasi berbeda yang ingin dijangkau dan dilayani dalam sebuah bisnis. Tanpa pelanggan yang menguntungkan, tidak ada usaha yang dapat bertahan lama. Segmentasi pelanggan berarti membagi pasar potensial menjadi kelompok-kelompok berbeda berdasarkan karakteristik, kebutuhan, dan perilaku yang serupa. Pendekatan strategis ini memungkinkan bisnis menyesuaikan penawaran untuk kebutuhan pelanggan tertentu, bukan mencoba solusi satu untuk semua.

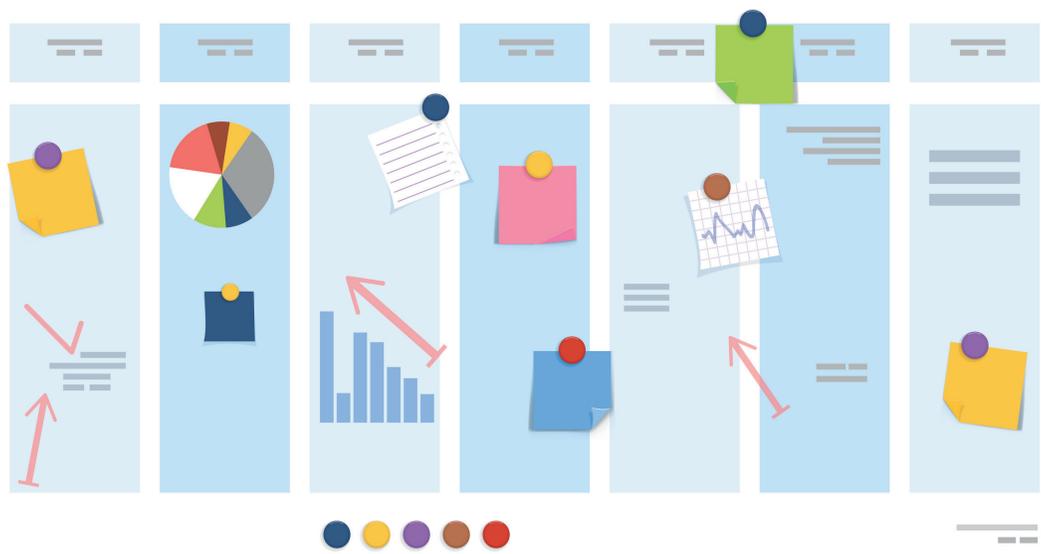
Tabel 5. Tahapan Pelaksanaan Mengisi Blok Segmen Pelanggan<sup>17,18</sup>

Tahapan	Penjelasan	Contoh/Detail
Identifikasi Kelompok Pelanggan	Buat daftar semua calon pelanggan yang mungkin membutuhkan solusi Anda.	Wisatawan, pelaku UMKM, perusahaan, komunitas, dsb.
<b>Segmentasi Pelanggan (Kriteria Kelompok Pelanggan)</b>		
a. Demografis	Usia, gender, pendapatan, pendidikan, pekerjaan.	Remaja, ibu rumah tangga, profesional muda.
b. Geografis	Lokasi, kota, provinsi, negara, urban/rural.	Pelanggan di Bali, Jakarta, luar negeri.

Tahapan	Penjelasan	Contoh/Detail
<b>Segmentasi Pelanggan (Kriteria Kelompok Pelanggan)</b>		
c. Psikografis	Gaya hidup, nilai, kepribadian, minat.	Pecinta alam, penggemar seni, traveler petualang.
d. Perilaku	Pola pembelian, loyalitas, penggunaan produk.	Pelanggan setia, pengguna baru, pembeli musiman.
e. Minat	Hobi, aktivitas, komunitas.	Komunitas sepeda, pecinta kuliner.
f. Teknologi	Jenis perangkat, adopsi teknologi.	Pengguna Android/iOS, early adopter teknologi.
g. Persona	Gabungan beberapa kriteria menjadi profil pelanggan fiktif yang realistis.	"Budi, 28 tahun, pekerja remote, suka traveling dan kopi."
<b>Evaluasi &amp; Prioritaskan Segmen Berdasarkan:</b>		
a. Tingkat Masalah (Pain)	Seberapa besar masalah yang dihadapi segmen tersebut.	Segmen yang sangat membutuhkan solusi Anda.
b. Kemauan Membayar	Apakah segmen mampu dan mau membayar.	Segmen korporat biasanya punya anggaran lebih besar.
c. Aksesibilitas	Seberapa mudah dijangkau dan biaya akuisisinya.	Segmen yang mudah dijangkau lewat media sosial.
d. Ukuran & Potensi Pasar	Besar dan pertumbuhan segmen.	Segmen dengan jumlah besar dan tren naik.
e. Kesesuaian Strategis	Apakah sesuai dengan misi dan sumber daya perusahaan.	Segmen yang relevan dengan visi bisnis Anda.

Tahapan	Penjelasan	Contoh/Detail
Definisikan Segmen Target	Pilih segmen yang paling potensial dan buat persona rinci untuk tiap segmen.	“Ibu muda urban”, “Wisatawan mancanegara”, dsb.
Validasi Segmen	Uji dan konfirmasi segmen melalui riset, wawancara, survei, dan data pelanggan.	Survei online, wawancara pelanggan, uji coba produk.
<b>Jenis Customer Segments</b>		
a. Mass Market	Pasar luas, kebutuhan serupa.	Elektronik, kebutuhan pokok.
b. Niche Market	Segmen khusus, kebutuhan spesifik.	Suku cadang mobil, produk vegan.
c. Segmented	Beberapa segmen dengan kebutuhan berbeda tipis.	Bank dengan produk untuk pelajar, karyawan, pengusaha.
d. Diversified	Segmen sangat berbeda.	Perusahaan yang melayani individu dan korporat.
e. Multi-sided Platform	Dua atau lebih segmen saling bergantung.	Marketplace, kartu kredit (merchant & pengguna).
<b>Contoh Studi Kasus</b>		
a. Desa Wisata	Segmen: Wisatawan budaya, pecinta alam, penikmat kuliner lokal.	Desa Wisata Munggu, Bali.
b. Ekspor Arang Kelapa	Segmen: Importir luar negeri, distributor lokal.	Perusahaan ekspor di Yogyakarta.
c. Pariwisata Medis Arab Saudi	Segmen: Pasien internasional, wisatawan kesehatan.	Rumah sakit dan fasilitas medis di Arab Saudi.

Tahapan	Penjelasan	Contoh/Detail
<b>Kesalahan Umum</b>		
a. Terlalu luas	“Semua orang adalah pelanggan kami.”	Tidak fokus, sulit bersaing.
b. Terlalu sempit	Segmen terlalu kecil, tidak layak secara bisnis.	Potensi pasar kurang.
c. Kurang riset	Hanya mengandalkan asumsi, tanpa data.	Produk tidak sesuai kebutuhan pasar.
d. Segmentasi statis	Tidak memperbarui segmen seiring perubahan pasar.	Bisnis kehilangan relevansi.
e. Mengabaikan profitabilitas	Tidak memperhitungkan potensi keuntungan dari tiap segmen.	Fokus ke segmen yang tidak menguntungkan.
Kesimpulan	Segmentasi pelanggan yang tepat adalah dasar model bisnis yang kuat, memandu semua aspek strategi dan operasional bisnis.	Investasi waktu untuk segmentasi yang baik = peluang sukses lebih besar.



## Proposisi Nilai Konsumen (Value Propositions)

Proposisi Nilai atau Value Proposition dalam Business Model Canvas adalah penawaran unik yang ditawarkan kepada pelanggan yang dapat berupa kumpulan produk atau layanan yang menciptakan nilai bagi segmen pelanggan tertentu dan menjelaskan mengapa pelanggan harus memilih bisnis yang ditawarkan oleh suatu koperasi dibandingkan kompetitor.

Value proposition yang baik secara langsung menjawab kebutuhan dan permasalahan pelanggan, serta menawarkan solusi yang memudahkan hidup mereka, mengurangi biaya, atau memberikan manfaat nyata lainnya. Tujuan utama value proposition adalah menjelaskan secara jelas bagaimana sebuah usaha menyelesaikan masalah pelanggan atau memenuhi kebutuhan mereka dengan cara yang tidak dapat ditandingi pesaing.

Tabel 6. Tahapan Pelaksanaan Mengisi Blok Proposisi Nilai Konsumen<sup>9,20,21</sup>

Aspek	Penjelasan	Contoh/Praktik
<b>Kerangka Value Proposition</b>		
1. Customer Profile	<p><b>1. Customer Jobs:</b> Tugas/pekerjaan yang ingin diselesaikan pelanggan</p> <p><b>2. Customer Pains:</b> Masalah, hambatan, atau risiko yang dihadapi pelanggan</p> <p><b>3. Customer Gains:</b> Manfaat atau hasil positif yang diharapkan pelanggan</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memesan makanan sehat</li> <li>• Sulit menemukan makanan sehat yang cepat</li> <li>• Ingin makan praktis dan sehat</li> </ul>
2. Value Map	<p><b>1. Products &amp; Services:</b> Semua produk/layanan yang ditawarkan</p> <p><b>2. Pain Relievers:</b> Cara penawaran Anda mengurangi masalah pelanggan</p> <p><b>3. Gain Creators:</b> Cara penawaran Anda memberikan manfaat tambahan</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salad sehat, pengantaran cepat</li> <li>• Makanan dikemas higienis, pengiriman tepat waktu</li> <li>• Pilihan menu variatif, harga terjangkau</li> </ul>

Aspek	Penjelasan	Contoh/Praktik
<b>Langkah-Langkah Penyusunan</b>		
1. Identifikasi & prioritaskan segmen pelanggan	Sebelum mengembangkan value proposition, tentukan dengan jelas siapa pelanggan Anda. Setiap segmen pelanggan bisa memiliki kebutuhan, masalah, dan harapan yang berbeda	Mengacu pada blok Customer Segments.
2. Pahami Customer Jobs, Pains, dan Gains	Lakukan riset untuk memahami apa yang ingin dicapai pelanggan, apa yang membuat mereka frustrasi, dan manfaat apa yang mereka cari.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wawancara pelanggan</li> <li>• Analisis umpan balik dan perilaku pelanggan</li> <li>• Studi tren industri dan masalah pelanggan</li> <li>• Observasi interaksi pelanggan dengan solusi yang sudah ada.</li> </ul>
3. Petakan Produk dan Layanan Anda	Daftarkan semua produk dan layanan yang Anda tawarkan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produk fisik</li> <li>• Digital</li> <li>• Layanan</li> <li>• Dsb.</li> </ul>
4. Kembangkan Pain Relievers dan Gain Creators	<p>1. <b>Pain Relievers:</b> Jelaskan bagaimana penawaran Anda mengurangi frustrasi, hambatan, atau risiko pelanggan.</p> <p>2. <b>Gain Creators:</b> Jelaskan bagaimana penawaran Anda memberikan manfaat spesifik dan hasil positif bagi pelanggan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelanggan tidak memiliki waktu untuk melakukan perjalanan ke restoran pizza dan mengantri untuk memesan pizza.</li> <li>• Tawaran bagi pelanggan untuk diantarkan pizza yang panas dalam waktu 30 menit.</li> </ul>

Aspek	Penjelasan	Contoh/Praktik
<b>Langkah-Langkah Penyusunan</b>		
5. Susun Pernyataan Value Proposition	Rangkum temuan Anda menjadi pernyataan value proposition yang jelas dan menarik, misalnya menggunakan rumus berikut: <b>“Hasil Akhir yang Diinginkan Pelanggan + Periode Waktu Spesifik + Menjawab Keberatan Pelanggan”</b>	"Pizza panas dan segar diantar ke rumah Anda dalam 30 menit, atau gratis." Penjelasan: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasil akhir: Pizza panas dan segar diantar ke rumah</li> <li>• Periode waktu: 30 menit</li> <li>• Menjawab keberatan: atau gratis</li> </ul> <p>“Makan siang sehat diantar dalam 20 menit, atau gratis ongkir.”</p>
6. Uji dan Sempurnakan	Validasi value proposition Anda dengan pelanggan nyata dengan: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lakukan uji coba ke pelanggan</li> <li>2. Kumpulkan feedback</li> <li>3. Lakukan penyesuaian secara berkala sesuai perubahan kebutuhan dan pasar</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Survei online</li> <li>• Analisis data penjualan</li> <li>• Wawancara dan feedback pelanggan</li> <li>• Uji pasar dengan prototipe</li> <li>• Pantau respons pelanggan dan performa bisnis.</li> </ul>
<b>Praktik Terbaik</b>		
1. Fokus pada Masalah Pelanggan, Bukan Produk	Kesalahan umum adalah terlalu fokus pada fitur produk, bukan kebutuhan pelanggan	"Kami menjual salad hijau" vs "Makan siang sehat agar Anda merasa lebih baik setiap hari".

Aspek	Penjelasan	Contoh/Praktik
<b>Praktik Terbaik</b>		
2. Prioritaskan berdasarkan pentingnya bagi pelanggan	Urutkan jobs, pains, dan gains pelanggan berdasarkan tingkat kepentingannya bagi mereka, bukan asumsi Anda. Fokuslah pada kebutuhan pelanggan yang paling kritis.	"Kami membantu Anda makan sehat tanpa ribet, mulai Rp25.000, siap antar dalam 20 menit."
3. Komunikasikan dengan Jelas dan Singkat	Value proposition harus mudah dipahami. Gunakan bahasa sederhana yang langsung menyentuh kebutuhan pelanggan.	
4. Bedakan dari Kompetitor	Pastikan value proposition Anda menyoroti keunikan penawaran dibanding alternatif yang ada. Bisa dari sisi inovasi, kualitas, harga, kemudahan, atau faktor lain.	
5. Buat yang Terukur	Jika memungkinkan, sertakan manfaat yang spesifik dan terukur dalam value proposition. Klaim yang kuantitatif lebih menarik daripada yang umum.	



## Saluran (Channels)

Channels (Saluran) adalah salah satu komponen penting dalam Business Model Canvas (BMC) yang berperan langsung dalam menjangkau pelanggan dan menyampaikan nilai bisnis. Channels adalah berbagai titik kontak yang digunakan bisnis untuk berkomunikasi dan menyampaikan proposisi nilai (value proposition) kepada segmen pelanggan. Saluran ini sangat penting agar produk atau layanan yang ditawarkan bisa diterima oleh pelanggan yang ditargetkan.

Tabel 7. Tahapan Pelaksanaan Mengisi Blok Saluran<sup>22,23</sup>

Aspek	Penjelasan	Contoh / Tips
Jenis Channels	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Komunikasi:</b> Menyampaikan pesan &amp; promosi</li> <li><b>Distribusi:</b> Menyalurkan produk/layanan</li> <li><b>Langsung:</b> Dimiliki perusahaan</li> <li><b>Mitra:</b> Melalui pihak ketiga</li> <li><b>Fisik/Digital:</b> Offline/online</li> </ol>	Email marketing, iklan, toko online, reseller, aplikasi mobile, toko retail.
Langkah Pengembangan Channels	<ol style="list-style-type: none"> <li>Selaraskan dengan Segmen &amp; Value</li> <li>Peta Perjalanan Pelanggan</li> <li>Identifikasi Saluran Potensial</li> <li>Evaluasi Kesesuaian Saluran</li> <li>Analisis Kebutuhan Sumber Daya</li> <li>Dokumentasi Asumsi &amp; Hipotesis</li> <li>Uji &amp; Refleksikan</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kenali target pelanggan</li> <li>Tentukan tahapan: kesadaran, evaluasi, pembelian, pengiriman, purna jual</li> <li>Brainstorm saluran untuk tiap tahap</li> <li>Cek preferensi &amp; efektivitas</li> <li>Hitung biaya &amp; kebutuhan SDM</li> <li>Buat hipotesis, misal: "Instagram efektif untuk Gen Z"</li> <li>Uji coba &amp; evaluasi</li> </ul>
Contoh Channels	<ol style="list-style-type: none"> <li>Toko fisik</li> <li>E-commerce</li> <li>Media sosial</li> <li>Distributor</li> <li>Aplikasi mobile</li> <li>Layanan berlangganan</li> <li>Katalog sekolah</li> </ol>	Toko buku: toko fisik, toko online, e-book, reseller, katalog sekolah.

Aspek	Penjelasan	Contoh / Tips
Kesalahan Umum	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saluran tidak cocok dengan value proposition</li> <li>2. Mengabaikan preferensi pelanggan</li> <li>3. Terlalu banyak saluran</li> <li>4. Kurang integrasi antar saluran</li> <li>5. Strategi saluran statis</li> </ol>	Fokus pada saluran yang benar-benar efektif, jangan hanya ikut tren.
Evaluasi Efektivitas Channels	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Customer Acquisition Cost (CAC)</li> <li>2. Conversion Rate</li> <li>3. Kepuasan pelanggan</li> <li>4. Jangkauan</li> <li>5. Pendapatan per saluran</li> </ol>	Pantau data tiap saluran, lakukan perbaikan berdasarkan hasil analisis.
Kesimpulan	Saluran adalah jembatan antara nilai bisnis dan pelanggan. Harus dirancang, diuji, dan dioptimalkan secara berkelanjutan agar bisnis tetap relevan dan efisien.	Dokumentasikan, uji hipotesis, dan gunakan data untuk pengambilan keputusan.



## Hubungan Konsumen (Customer Relationships)

Customer Relationships (Hubungan Pelanggan) mendefinisikan bagaimana koperasi berinteraksi dan membangun hubungan dengan pelanggan. Blok Customer Relationships menggambarkan jenis hubungan yang dibangun perusahaan dengan segmen pelanggan tertentu untuk membangun loyalitas dan advokasi pelanggan. Blok ini terhubung erat dengan Customer Segments dan Channels, menyortir keterkaitan dalam memberikan nilai kepada pelanggan.<sup>24</sup>

Tabel 8. Langkah Mengisi Blok Hubungan Konsumen

Langkah / Aspek	Penjelasan	Contoh / Catatan
1. Identifikasi Segmen Pelanggan	Pahami siapa pelanggan Anda, kebutuhan, perilaku, dan ekspektasi mereka.	Segmen: Pelanggan premium, pelanggan massal, pelanggan korporasi, dll.
2. Definisikan Value Proposition	Tentukan nilai utama yang Anda tawarkan ke tiap segmen pelanggan.	Contoh: Layanan eksklusif, harga terjangkau, produk inovatif, dsb.
3. Tentukan Channels & Touchpoint	Identifikasi semua titik kontak/interaksi pelanggan dengan bisnis Anda.	Toko fisik, website, aplikasi, media sosial, email, telepon, event.
4. Pilih Jenis Hubungan yang Tepat	Pilih tipe hubungan yang sesuai untuk tiap segmen dan value proposition.	Lihat tabel jenis hubungan di bawah.
5. Tentukan Aktivitas & Sumber Daya Kunci	Identifikasi aktivitas dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membangun hubungan tersebut.	Staf, platform komunitas, teknologi otomatisasi, dsb.
6. Siapkan Strategi Implementasi	Rancang langkah konkret untuk menjalankan strategi hubungan pelanggan.	Pelatihan staf, pengembangan teknologi, SOP layanan pelanggan, dsb.

Tabel 9. Jenis Customer Relationships

Jenis Hubungan	Penjelasan	Contoh Bisnis
Dedicated Personal Assistance	Bantuan personal khusus, staf khusus untuk tiap pelanggan.	Konsultan desain interior, private banking.
Personal Assistance	Bantuan personal tanpa staf khusus untuk tiap pelanggan.	Staf toko ritel, customer service call center.
Self-Service	Pelanggan melayani diri sendiri tanpa interaksi langsung.	ATM, aplikasi e-commerce.
Automated Services	Layanan otomatis yang dipersonalisasi.	Rekomendasi produk online, chatbot.
Communities	Platform untuk interaksi antar pelanggan.	Forum pengguna, grup Facebook, komunitas.
Co-Creation	Pelanggan terlibat dalam penciptaan nilai.	YouTube, crowdsourcing desain.
Transactional Relationships	Hubungan satu kali, tanpa komitmen jangka panjang.	Vending machine, toko swalayan.
Subscription Relationships	Hubungan berlangganan dengan pembayaran berkala.	Netflix, Spotify, majalah digital.
Advisory Relationships	Hubungan konsultatif, saran ahli.	Penasihat keuangan, konsultan bisnis.
Assured Quality Relationships	Hubungan berbasis jaminan kualitas/garansi.	Garansi produk elektronik, warranty mobil.



## Sumber Pendapatan (Revenue Streams)

Blok Revenue Streams (Aliran Pendapatan) menentukan bagaimana bisnis Anda menghasilkan pendapatan dari setiap segmen pelanggan. Revenue Streams menggambarkan berbagai sumber pendapatan yang dihasilkan bisnis melalui produk dan layanannya. Blok ini menjawab pertanyaan mendasar: "Bagaimana perusahaan menghasilkan uang?".

Memahami revenue streams bukan sekadar mencatat pemasukan, tetapi juga membangun model bisnis yang dapat bertahan dalam berbagai situasi ekonomi. Revenue Streams yang terdefinisi dengan baik membantu perusahaan mengoptimalkan potensi pendapatan, mendiversifikasi sumber pemasukan, dan membangun pondasi keuangan yang berkelanjutan.

Tabel 10. Langkah Mengisi Blok Sumber Pendapatan<sup>25</sup>

Aspek	Penjelasan	Contoh/Detail
Jenis Revenue Streams	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Transaksional: Pendapatan dari pembayaran satu kali (one-time payment)</li> <li>2. Berulang: Pendapatan dari pembayaran berkala (recurring income)</li> </ol>	Penjualan aset, biaya penggunaan, biaya langganan, leasing, lisensi, komisi, iklan
Contoh Revenue Streams	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asset Sale: Penjualan produk fisik</li> <li>2. Usage Fee: Biaya berdasarkan penggunaan</li> <li>3. Subscription Fee: Biaya langganan</li> <li>4. Lending/Leasing: Sewa/Leasing</li> <li>5. Licensing: Lisensi IP</li> <li>6. Brokerage Fee: Komisi perantara</li> <li>7. Advertising: Pendapatan iklan</li> </ol>	Penjualan buku, biaya hotel, Netflix, sewa mobil, lisensi software, komisi marketplace, iklan media
Mekanisme Harga	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Harga Tetap: Harga daftar, berdasarkan fitur, segmen, atau volume</li> <li>2. Harga Dinamis: Negosiasi, yield management, pasar waktu nyata, lelang</li> </ol>	Harga tetap per produk, harga berbeda untuk segmen pelanggan, harga berdasarkan permintaan
Pertanyaan Kunci	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nilai apa yang ingin dibayar pelanggan?</li> <li>2. Manfaat apa yang membuat pelanggan mau membayar lebih?</li> <li>3. Mekanisme harga apa yang cocok?</li> <li>4. Metode pembayaran apa yang disukai?</li> <li>5. Berapa kontribusi tiap revenue stream ke total pendapatan?</li> </ol>	Digunakan saat brainstorming dan validasi BMC
Kesalahan Umum	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kurang diversifikasi</li> <li>2. Harga tidak sesuai persepsi nilai</li> <li>3. Mengabaikan siklus hidup revenue stream</li> <li>4. Fokus jangka pendek saja</li> <li>5. Abaikan hubungan biaya-pendapatan</li> </ol>	Hanya mengandalkan satu revenue stream, tidak update strategi harga

Tabel 11. Detil Jenis Revenue Streams

Tipe	Sub-Tipe	Deskripsi
Transaksional	Penjualan Aset	Menjual hak kepemilikan produk fisik.
Transaksional	Biaya Penggunaan	Pembayaran berdasarkan penggunaan layanan.
Transaksional	Biaya Perantara	Komisi dari memfasilitasi transaksi.
Berulang	Biaya Langganan	Pembayaran rutin untuk akses layanan.
Berulang	Sewa/Leasing/Peminjaman	Hak pakai sementara atas produk.
Berulang	Lisensi	Penggunaan kekayaan intelektual dengan biaya lisensi.
Berulang	Iklan	Pendapatan dari menampilkan iklan.

Tabel 12. Detil Mekanisme Harga

Tipe Harga	Mekanisme	Deskripsi
Harga Tetap	Harga Daftar	Harga standar per produk.
Harga Tetap	Berdasarkan Fitur Produk	Harga sesuai jumlah/fitur produk.
Harga Tetap	Berdasarkan Segmen	Harga berdasarkan tipe pelanggan.
Harga Tetap	Berdasarkan Volume	Harga berubah sesuai jumlah pembelian.
Harga Dinamis	Negosiasi	Harga melalui tawar-menawar.
Harga Dinamis	Manajemen Hasil	Harga tergantung stok & waktu pembelian.
Harga Dinamis	Pasar Waktu Nyata	Harga mengikuti permintaan & penawaran.
Harga Dinamis	Lelang	Harga dari penawaran terbuka.

## Kegiatan Utama (Key Activities)

Kegiatan Utama atau Key Activities" menggambarkan aktivitas utama yang harus dilakukan sebuah koperasi agar bisnis berjalan dengan sukses. Panduan berikut akan membantu mengidentifikasi, menganalisis, dan mendokumentasikan aktivitas kunci koperasi agar selaras dengan proposisi nilai dan strategi bisnis secara keseluruhan.

Tabel 13. Langkah Mengisi Blok Kegiatan Utama<sup>26</sup>

Aspek	Penjelasan	Contoh
Manfaat Identifikasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Efisiensi operasional</li> <li>2. Penyampaian nilai</li> <li>3. Keunggulan kompetitif</li> <li>4. Alokasi sumber daya</li> <li>5. Adaptabilitas bisnis</li> </ol>	Optimalisasi proses produksi, peningkatan layanan pelanggan, efisiensi biaya
Kategori Key Activities	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Produksi:</b> Desain, pembuatan, pengiriman produk</li> <li>2. <b>Pemecahan Masalah:</b> Konsultasi, pengembangan solusi, layanan khusus</li> <li>3. <b>Platform/Jaringan:</b> Pengembangan, pemeliharaan, moderasi, akuisisi pengguna</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manufaktur</li> <li>2. Konsultan</li> <li>3. Marketplace, aplikasi digital</li> </ol>
Contoh Aktivitas Berdasarkan Fungsi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>R&amp;D:</b> Riset produk, inovasi, pengujian</li> <li>2. <b>Produksi:</b> Desain, produksi, kontrol kualitas, manajemen inventaris</li> <li>3. <b>Pemasaran:</b> Riset pasar, promosi, event</li> <li>4. <b>Penjualan &amp; Layanan:</b> CRM, penanganan keluhan, feedback</li> <li>5. <b>Teknologi:</b> Pengembangan software, keamanan data, UX</li> </ol>	Pengembangan aplikasi, pengiriman barang, pemasaran digital, layanan after-sales
Praktik Terbaik	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Spesifik, tidak terlalu umum</li> <li>2. Fokus pada penciptaan nilai</li> <li>3. Cari aktivitas yang membedakan dari pesaing</li> <li>4. Seimbang antara aktivitas utama &amp; pendukung</li> <li>5. Tinjau secara berkala</li> <li>6. Kaitkan dengan sumber daya</li> <li>7. Cari peluang optimalisasi (otomasi/outsourcing)</li> </ol>	Menyusun SOP, audit proses rutin, benchmarking dengan pesaing

## Sumber Daya Utama (Key Resources)

Dalam menyusun Business Model Canvas (BMC), Sumber Daya Utama memegang peranan penting dalam menentukan kemampuan bisnis untuk menciptakan dan memberikan nilai kepada pelanggan.

Tabel 14. Langkah Mengisi Blok Sumber Daya Utama<sup>27,28</sup>

Aspek	Penjelasan / Contoh
<b>Jenis Key Resources</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fisik: Fasilitas produksi, toko, gudang, kendaraan, mesin</li> <li>2. Intelektual: Merek, hak paten, database pelanggan, pengetahuan</li> <li>3. Manusia: Karyawan spesialis, manajemen, sales, talent</li> <li>4. Finansial: Modal, kredit, investasi</li> </ol>
<b>Pertanyaan Kunci Identifikasi</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apa saja sumber daya utama untuk value proposition?</li> <li>2. Sumber daya apa yang dibutuhkan saluran distribusi?</li> <li>3. Apa yang dibutuhkan untuk menjaga hubungan pelanggan?</li> <li>4. Sumber daya apa untuk menghasilkan pendapatan?</li> <li>5. Sumber daya apa yang unik dan membedakan bisnis?</li> <li>6. Apakah ada sumber daya penting yang belum dimiliki?</li> </ol>
<b>Langkah Analisis Praktis</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inventarisasi aset yang dimiliki</li> <li>2. Identifikasi kepemilikan (sendiri/mitra)</li> <li>3. Nilai kualitas &amp; kecukupan</li> </ol>
<b>Contoh Kasus</b>	<p><b>Retail Fashion:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fisik: Toko, gudang, sistem inventori</li> <li>2. Intelektual: Merek, relasi pemasok</li> <li>3. Manusia: Buyer, sales, merchandiser</li> <li>4. Finansial: Modal stok</li> </ol> <p><b>Ekspor Arang Kelapa:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fisik: Pabrik, bahan baku</li> <li>2. Intelektual: Pengetahuan proses</li> <li>3. Manusia: Pekerja terampil</li> <li>4. Finansial: Modal kerja</li> </ol>
<b>Kesalahan Umum</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Terlalu banyak sumber daya (tanpa fokus)</li> <li>2. Mengabaikan aset tak berwujud</li> <li>3. Tidak mempertimbangkan perubahan kebutuhan</li> <li>4. Tidak selaras dengan strategi</li> <li>5. Redundansi sumber daya</li> </ol>
<b>Tips Menjaga Dinamis</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Audit sumber daya secara berkala</li> <li>2. Identifikasi kekurangan sumber daya</li> <li>3. Optimalkan sumber daya yang ada</li> <li>4. Prediksi kebutuhan masa depan</li> <li>5. Pantau perkembangan teknologi</li> </ol>

## Kemitraan Utama (Key Partnership)

Kemitraan Utama atau Key Partnership berguna untuk memvisualisasikan dan merancang hubungan eksternal yang diperlukan agar model bisnis berjalan optimal. Key Partnerships (Kemitraan Utama) dapat diartikan sebagai jaringan pemasok dan mitra dari sebuah bisnis yang dapat berupa organisasi, perusahaan, atau individu eksternal yang berpotensi untuk menjalankan tugas tertentu, menyediakan sumber daya penting, atau membantu koperasi mencapai tujuan strategis.

Tabel 15. Langkah Mengisi Blok Kemitraan Utama<sup>29,30</sup>

Aspek	Penjelasan	Contoh / Rekomendasi
<b>Jenis Kemitraan Kunci</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aliansi Strategis: Kerjasama antar perusahaan non-pesaing untuk tujuan bersama.</li> <li>2. Ko-opetisi: Kolaborasi antar pesaing untuk standarisasi teknologi.</li> <li>3. Usaha Patungan: Kepemilikan bersama untuk produk/pasar baru.</li> <li>4. Hubungan Pembeli-Pemasok: Kesepakatan jangka panjang rantai pasok.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Starbucks &amp; PepsiCo (Aliansi Strategis)</li> <li>• Perusahaan teknologi Blu-ray (Ko-opetisi)</li> <li>• Tesla &amp; Panasonic (Usaha Patungan)</li> <li>• Apple &amp; Foxconn (Pembeli-Pemasok)</li> </ul>
<b>Tantangan &amp; Mitigasi</b>	<p><b>Tantangan:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tujuan tidak selaras</li> <li>2. Inefisiensi operasional</li> <li>3. Benturan budaya</li> </ol> <p><b>Mitigasi:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penyelarasan pra-workshop</li> <li>2. Umpan balik berkala</li> <li>3. Program integrasi budaya</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Workshop untuk menyelaraskan tujuan</li> <li>• Review kinerja rutin</li> <li>• Pelatihan silang dan team building</li> </ul>
<b>Pengukuran Dampak</b>	<p><b>Kuantitatif:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pertumbuhan pendapatan</li> <li>2. Penghematan biaya</li> <li>3. Pangsa pasar</li> </ol> <p><b>Kualitatif:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Output inovasi (produk/paten)</li> <li>2. Ekuitas merek (survei kepercayaan dan etika)</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pantau kenaikan penjualan dari mitra</li> <li>• Bandingkan biaya sebelum &amp; sesudah kemitraan</li> <li>• Survei persepsi merek</li> </ul>
<b>Rekomendasi Praktis</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prioritaskan kecocokan strategis jangka panjang</li> <li>2. Rancang kesepakatan fleksibel</li> <li>3. Investasi dalam manajemen hubungan</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus pada tujuan bersama</li> <li>• Identifikasi mitra secara kolaboratif</li> <li>• Alokasikan sumber daya untuk komunikasi dan penyelesaian konflik</li> </ul>

## Struktur Biaya (Cost Structure)

Blok Struktur Biaya adalah komponen penting dalam Business Model Canvas yang merangkum semua pengeluaran yang dikeluarkan bisnis untuk menjalankan model operasinya. Memahami Cost Structure akan memberikan kejelasan tentang kebutuhan finansial dan membantu mengidentifikasi risiko sejak dini. Blok ini ditempatkan terakhir dalam kanvas karena seluruh komponen sebelumnya harus didefinisikan sebelum biaya dapat diestimasi secara akurat.

Tabel 16. Langkah Mengisi Blok Struktur Biaya<sup>31,32</sup>

Aspek	Penjelasan	Contoh / Catatan
Kategori Biaya	Penjualan/Pendapatan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Biaya barang/jasa yang dijual</li> <li>• Biaya operasional teknologi/hosting</li> <li>• Penyusutan aset</li> <li>• Dukungan pelanggan untuk pelanggan yang membayar</li> </ul>
	Produksi & Pengembangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bahan baku dan manufaktur</li> <li>• Riset dan pengembangan</li> <li>• Biaya pemeliharaan produk/fitur</li> <li>• Pengembangan fitur/produk baru</li> </ul>
	Penjualan & Pemasaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaji tim sales, business development, marketing</li> <li>• Biaya iklan merek dan kinerja</li> <li>• Biaya akuisisi pelanggan</li> <li>• Dukungan pelanggan untuk calon pelanggan/non-pembayar</li> </ul>
	Umum & Administrasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Overhead kantor (operasional kantor)</li> <li>• Gaji eksekutif</li> <li>• Jasa pihak ketiga (hukum, akuntansi, konsultan)</li> <li>• Sewa kantor dan utilitas</li> </ul>

Aspek	Penjelasan	Contoh / Catatan
<b>Jenis Biaya</b>	Tetap: Tidak berubah meski aktivitas naik turun	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sewa kantor/toko</li> <li>• Gaji pokok staf tetap</li> <li>• Premi asuransi</li> <li>• Langganan perangkat lunak tahunan</li> </ul>
	Variabel: Berubah sesuai volume aktivitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bahan baku</li> <li>• Upah pekerja produksi</li> <li>• Biaya pengiriman dan kemasan</li> <li>• Biaya utilitas yang tergantung pemakaian</li> </ul>
	Sekali (One-Off): Hanya saat awal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pembelian peralatan/mesin</li> <li>• Penataan kantor/toko</li> <li>• Pengembangan website/platform</li> <li>• Desain identitas merek</li> <li>• Pengadaan stok awal</li> </ul>
	Berulang: Rutin setiap periode	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restock bahan baku</li> <li>• Gaji dan tunjangan karyawan</li> <li>• Langganan dan lisensi</li> <li>• Sewa dan utilitas bulanan</li> <li>• Kampanye pemasaran</li> <li>• Pemeliharaan peralatan</li> </ul>
<b>Pendekatan Model</b>	Cost-Driven: Fokus efisiensi biaya, volume besar, margin kecil	Maskapai low-cost, toko diskon.
	Value-Driven: Fokus nilai premium, investasi pada kualitas, margin besar	Hotel mewah, merek premium

Aspek	Penjelasan	Contoh / Catatan
<b>Efisiensi</b>	Skala: Biaya per unit turun seiring peningkatan volume produksi	Diskon pembelian, efisiensi aset tetap, distribusi lebih murah per unit
	Ruang Lingkup: Biaya turun saat bisnis memperluas produk/pasar	Berbagi sumber daya, channel distribusi, teknologi, atau basis pelanggan untuk produk baru
<b>Pertanyaan Kunci</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apa biaya utama model bisnis?</li> <li>2. Sumber daya/aktivitas apa yang paling mahal?</li> <li>3. Apakah struktur biaya lebih cost-driven atau value-driven?</li> <li>4. Dimana peluang efisiensi?</li> </ol>	Gunakan untuk brainstorming dan validasi
<b>Kesalahan Umum</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meremehkan biaya tersembunyi</li> <li>2. Tidak selaras dengan penciptaan nilai</li> <li>3. Struktur biaya terlalu kaku</li> </ol>	Biaya administrasi, pajak, kurang investasi pada proses utama
<b>Tips Praktis</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sewa/outsourcing untuk mengurangi biaya tetap</li> <li>2. Hilangkan biaya non-esensial</li> <li>3. Investasi pada teknologi efisiensi</li> <li>4. Siapkan rencana cadangan</li> <li>5. Bandingkan dengan standar industri</li> </ol>	-

Tabel 17. Contoh Implementasi Cost Structure

Kategori	Biaya Tetap	Biaya Variabel	Biaya Sekali	Biaya Berulang
Produksi	Sewa pabrik	Bahan baku	Beli mesin produksi	Gaji operator
Pemasaran dan Penjualan	Gaji staf marketing	Biaya iklan per klik	Desain logo	Langganan tools digital
Administrasi	Sewa kantor	Biaya listrik (berubah)	Renovasi kantor	Gaji staf admin
Pengembangan Produk	Gaji tim R&D	Outsourcing pengujian produk	Pengembangan website	Maintenance aplikasi





## B.4. Pemasaran Digital

### Di Akhir Bab Ini, Anda Akan:

- Memahami pentingnya perkembangan teknologi digital bagi koperasi anda untuk mempromosikan usaha yang sedang dikembangkan.
- Meningkatkan kinerja koperasi untuk lebih mudah menjangkau nasabah/anggota dan pelanggan baru yang potensial.
- Memahami berbagai persiapan dasar untuk membangun sistem dan infrastruktur pemasaran digital bagi koperasi anda.

### B.4.1. Pengertian Dasar dan Prinsip Pemasaran Digital

Perkembangan teknologi di era digital memerlukan respons berupa transformasi dari lembaga koperasi. Transformasi pemasaran digital yang digunakan oleh koperasi berpotensi membuat kinerja koperasi semakin baik dan modern. Dengan meningkatnya penggunaan internet, koperasi dapat menjangkau nasabah, anggota, dan pelanggan potensial melalui berbagai saluran digital, seperti media sosial, email marketing, dan situs web resmi.

Digitalisasi juga memberikan kemudahan untuk mengukur efektivitas promosi pemasaran. Koperasi bisa mendapatkan pencerahan tentang perilaku nasabah dan menyesuaikan strategi mereka sesuai dengan kebutuhan pasar.

Pengurus koperasi dapat menggunakan tabel berikut ini sebagai daftar langkah-langkah yang harus diambil bagi koperasi yang sedang memulai transformasi cara pemasaran usaha-usaha koperasinya dengan cara pemasaran digital. Tabel ini tidak hanya menyajikan langkah praktis yang dapat diambil beserta contoh implementasi dan platform digital yang dapat mendukung langkah tersebut.



Gambar 6. Langkah-langkah Membangun Pemasaran Digital

Pengurus koperasi dapat menggunakan tabel berikut ini sebagai daftar langkah-langkah yang harus diambil bagi koperasi yang sedang memulai transformasi cara pemasaran usaha-usaha koperasinya dengan cara pemasaran digital. Tabel ini tidak hanya menyajikan langkah praktis yang dapat diambil beserta contoh implementasi dan platform digital yang dapat mendukung langkah tersebut.

*Tabel 18. Gambaran Umum Pemasaran Digital untuk Koperasi<sup>33,34</sup>*

Langkah	Deskripsi	Contoh Implementasi	Alat/ Platform
1. Analisis Situasi	Menilai kondisi pemasaran saat ini, target pasar, dan kebutuhan anggota	Survei anggota, analisis pesaing, identifikasi tujuan digital marketing	Google Forms, Excel
2. Pengembangan SDM	Meningkatkan kapasitas tim dalam digital marketing	Pelatihan media sosial, workshop pembuatan konten, penunjukan admin digital marketing	Zoom, YouTube, Modul Pelatihan
3. Persiapan Infrastruktur	Menyiapkan perangkat dan anggaran untuk pemasaran digital	Koneksi internet stabil, komputer/smartphone, alokasi anggaran promosi	Laptop, HP, Internet
4. Branding Digital	Membangun identitas visual dan pesan utama koperasi di dunia digital	Membuat logo, slogan, template konten, konsistensi warna dan font di semua platform	Canva, PowerPoint
5. Website & SEO	Membuat website informatif dan mengoptimalkan SEO untuk meningkatkan visibilitas	Website responsif, artikel dengan kata kunci relevan, struktur SEO-friendly	WordPress, Google Analytics
6. Media Sosial	Mengelola akun media sosial untuk promosi dan interaksi dengan anggota	Membuat akun IG/FB/TikTok, jadwal posting rutin, interaksi di komentar, gunakan hashtag relevan	Instagram, Facebook, TikTok

Langkah	Deskripsi	Contoh Implementasi	Alat/Platform
7. Konten Marketing	Membuat dan membagikan konten edukatif, informatif, dan promosi secara konsisten	Artikel, infografis, video tutorial, testimoni anggota, konten edukasi keuangan	Canva, CapCut, Google Docs
8. Email Marketing	Mengirimkan email berkala kepada anggota dan calon anggota	Newsletter bulanan, promosi produk, pengingat pembayaran, survei kepuasan	Gmail
9. Video Marketing	Membuat konten video untuk promosi, edukasi, dan testimoni	Video pengenalan koperasi, tutorial produk, testimoni anggota, live streaming	YouTube, TikTok, Instagram Reels
10. Evaluasi & Analitik	Mengukur dan menganalisis hasil kampanye digital marketing	Pantau jumlah pengikut, engagement rate, trafik website, open rate email, lakukan evaluasi dan perbaikan strategi	Google Analytics, IG Insights
11. Tantangan & Solusi	Mengidentifikasi hambatan dan solusi dalam implementasi digital marketing	Tantangan: SDM kurang, internet lambat, konsistensi konten; Solusi: pelatihan, kolaborasi, jadwal konten, tools otomatisasi	Pelatihan, Template Konten



## B.4.2. Panduan dan Kertas Kerja Pelaksanaan Pemasaran Digital

Pemasaran digital menawarkan banyak keuntungan bagi koperasi. Namun demikian, pelaksanaannya melibatkan lebih dari sekadar menugaskan tugas kepada beberapa manajer koperasi untuk menggunakan situs web atau platform online. Menerapkan pemasaran digital dalam koperasi memerlukan persiapan dan alat bantu untuk menilai kemajuan dan hasil upaya pemasaran digital. Di bawah ini adalah tabel-tabel yang berfungsi sebagai kertas kerja bagi anggota dan pengurus koperasi, yang berfungsi sebagai daftar kegiatan untuk memastikan bahwa tidak ada langkah yang diabaikan. Tabel ini juga berguna sebagai alat evaluasi yang bagi koperasi untuk memantau perkembangan dan mengatasi tantangan yang dihadapi saat membangun sistem pemasaran digital.

### 1. Analisis Situasi

Aspek	Deskripsi	Catatan
Kondisi pemasaran koperasi saat ini		
Target pasar		
Kebutuhan anggota		
Tujuan strategi digital marketing		

### 2. Pengembangan SDM

Kegiatan	Status	Catatan
Pelatihan digital marketing		
Workshop penggunaan platform digital		
Penunjukan admin digital marketing		

### 3. Infrastruktur

Kebutuhan	Ketersediaan	Catatan
Akses internet		
Perangkat (komputer/smartphone)		
Anggaran digital marketing		

#### 4. Branding Digital

Elemen Branding	Status	Catatan
Identitas visual		
Pesan utama (key message)		
Konsistensi branding		

#### 5. Kalender Konten

Tanggal	Platform	Jenis Konten	Topik	Penanggung Jawab	Status	Catatan
	Instagram, Facebook, TikTok, Website	Artikel, Infografis, Video				

#### 6. Media Sosial

Platform	Akun	Jumlah Pengikut	Catatan
Instagram			
Facebook			
TikTok			
LinkedIn			

#### 7. Email Marketing

Nama Kampanye	Tanggal Kirim	Target	Open Rate (%)	Click Rate (%)	Catatan

## 8. SEO & Website

Aspek	Status	Catatan
Riset kata kunci		
Optimasi konten		
Struktur SEO-friendly		
Strategi backlink		

## 9. Video Marketing

Judul Video	Platform (YouTube/TikTok/Instagram Reels)	Tanggal Publikasi	Penanggung Jawab	Catatan

## 10. Evaluasi & Analitik

KPI (Key Performance Indicators)	Target	Capaian	Catatan (Evaluasi&Tindak Lanjut)
Jumlah pengikut			
Engagement rate			
Trafik website			
Open rate email			

# BAGIAN C: PANDUAN REPLIKASI PELATIHAN

## C.1. Panduan Menyusun Materi Latihan

Materi latihan disusun dengan menggunakan metode SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, dan Time-bound).

- Specific (Spesifik): Pelatihan memiliki tujuan yang jelas dan spesifik.
- Measurable (Terukur): Pelatihan dapat mengukur hasil yang didapatkan oleh peserta,
- Achievable (Dapat Dicapai): Pelatihan memiliki tujuan yang realistis dan dapat dicapai.
- Relevant (Relevan): Pelatihan memiliki relevansi dengan kebutuhan dari peserta.
- Time-bound (Terikat Waktu): Pelatihan memiliki batasan waktu.
- Gunakan konteks lokal sesuai dengan latar belakang peserta.
- Rancang sesi berbasis studi kasus.
- Gunakan alat bantu yang mudah dan sederhana.

## C.2. Tips Fasilitasi Interaktif dan Inklusif

- Fasilitator berusaha untuk mengenali peserta termasuk latar belakang, pengetahuan, dan kebutuhan mereka.
- Fasilitator menggunakan bahasa yang sesuai dengan peserta dan menghindari penggunaan istilah yang sulit dipahami.
- Fasilitator menyediakan waktu untuk tanya jawab dan diskusi untuk meningkatkan interaksi dengan peserta.
- Fasilitator memberikan contoh nyata dan studi kasus untuk membantu peserta memahami materi dengan lebih baik. Fasilitator dapat mengundang peserta untuk memberikan contoh kasus untuk didiskusikan bersama.
- Fasilitator melibatkan peserta dalam proses pembelajaran dengan menggunakan metode yang aktif dan interaktif antara lain dengan menggunakan metode kelompok kecil.

## C.3. Manajemen Dinamika Peserta Pelatihan

- Perhatikan peserta dominan dan peserta pasif
- Lakukan ice breaking dan energizer sesuai kebutuhan
- Pantau dinamika emosional dan fisik peserta

#### C.4. Tools dan Media yang Dapat Digunakan

- Kartu studi kasus, video singkat, papan flipchart, sticky notes
- Alat digital: Mentimeter, Google Jamboard, Canva
- Buku kerja peserta sebagai panduan aktivitas

#### C.5. Evaluasi dan Refleksi Hasil Pelatihan

- Kuesioner pre dan post training
- Kegiatan menyusun komitmen pribadi/keompok
- Sesi refleksi di akhir hari



## BAGIAN D: LAMPIRAN

### D.1. Template Rencana Aksi Koperasi Hijau

1) Susun rangking potensi, masalah, dan rencana aksi

Rangking	Potensi	Masalah	Rencana Aksi
1			
2			
3			

2) Susun rencana aksi detail

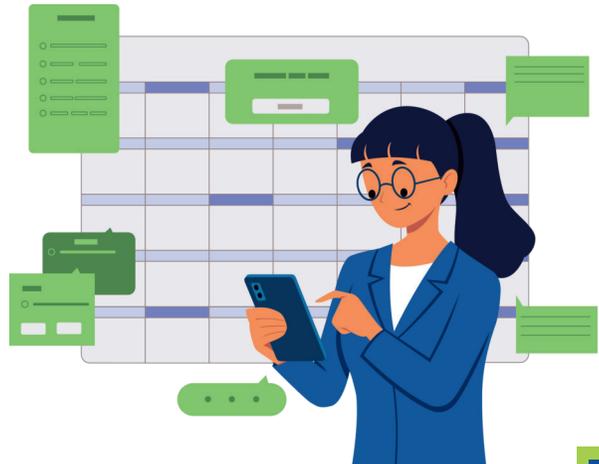
Rencana Aksi	Tujuan	Penanggungjawab	Waktu	Indikator Capaian

### D.2 Form Penilaian Risiko dan Potensi

No	Risiko Iklim yang Dihadapi Koperasi	Dampak terhadap Usaha	Frekuensi Terjadi (1-5)	Skala Dampak (1-5)	Skor Prioritas (Frek. x Dampak)	Potensi Solusi / Sumber Daya Lokal
1	Kekeringan panjang	Gagal panen, pasokan terganggu	4	5	20	Sumur resapan, pelatihan irigasi tetes
2	Banjir tahunan	Kerusakan aset, distribusi terganggu	3	4	12	Kolaborasi dengan BPBD, penataan saluran
3	Perubahan musim tidak menentu	Perubahan jadwal tanam dan panen	5	3	15	Informasi cuaca lokal, diversifikasi produk

### D.3 Business Model Canvas

<b>Business Model Canvas</b>		<i>Dirancang untuk:</i>	<i>Dirancang oleh:</i>	<i>Tanggal:</i>
<b>Key Partners</b>	<b>Key Activities</b>	<b>Value Propositions</b>	<b>Customer Relationships</b>	<b>Customer Segments</b>
	<b>Key Resources</b>		<b>Channels</b>	
<b>Cost Structure</b>			<b>Revenue Streams</b>	



#### D.4 Daftar Bahan Bacaan Lanjutan

Analisis Kebijakan Pembiayaan Iklim untuk Koperasi dalam Mendukung Program Mitigasi Perubahan Iklim di Indonesia. Yayasan Rumah Energi.  
<https://www.rumahenergi.org/program/program-koperasi-hijau>

Panduan Operasional untuk Koperasi dalam Aksi Mitigasi Perubahan Iklim di Indonesia. Yayasan Rumah Energi.  
<https://www.rumahenergi.org/program/program-koperasi-hijau>

#### D.5 Rencana Kerangka Sesi (Session Plan Template)

No	Nama Sesi	Tujuan	Waktu	Metode	Alat Bantu	Output

#### D.6 Daftar Pertanyaan Refleksi & Diskusi

1. Apakah koperasi Anda sudah menjalankan rantai pasok hijau? Jika sudah menjalankan, apa motivasi dan tujuannya serta bagaimana bentuknya. Jika belum, apakah ada keinginan untuk melakukan?
2. Apa saja usaha yang dijalankan oleh koperasi Anda?
3. Apakah koperasi Anda menggunakan BMC dalam mengembangkan usaha?
4. Apakah koperasi Anda telah menggunakan pemasaran digital?
5. Bagaimana pendapat Anda setelah mengikuti pelatihan ini?





## Endnotes

1. Macchion, L., Toscani, A. C., & Vinelli, A. (2022). Sustainable business models of small and medium-sized enterprises and the relationships to be established within the supply chain to support these models. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. <https://doi.org/10.1002/csr.2374>
2. Das, M., Jana, D. K., & Alam, S. (2022). Comparative study of centralized and decentralized scenarios of a three-tiered green supply chain in two-period using the game theoretical approach. *Cleaner Logistics and Supply Chain*. <https://doi.org/10.1016/j.clscn.2022.100054>
3. Manteghi, Y., Arkat, J., & Mahmoodi, A. (2022). Cooperation mechanisms for a competitive, sustainable food supply chain to reduce greenhouse gas emissions. *Environmental Science and Pollution Research*, 29(21), 32142–32160. <https://doi.org/10.1007/s11356-021-17363-z>
4. Zhang, J., Luo, J., & Li, J. (2021). Agricultural co-operatives participating in supply chain integration in China: A qualitative comparative analysis. *PLOS ONE*. <https://doi.org/10.1371/JOURNAL.PONE.0250018>
5. Rao, P. (2006). Greening of suppliers/in-bound logistics—in the south East Asian context. In *Greening the supply chain* (pp. 189-204). London: Springer London.
6. Assumpção, J. J., Campos, L. M. D. S., Jabbour, A. B. L. D. S., Jabbour, C. J. C., & Vazquez-Brust, D. A. (2019). Green Supply Chain Practices: a comprehensive and theoretically multidimensional framework for categorization. *Production*, 29, e20190047. <https://doi.org/10.1590/0103-6513.20190047>
7. Beamon, B. (2014). Sustainability and the future of supply chain management. *Operations and Supply Chain Management: An International Journal*, 1(1), 15.
8. Hendrikse, G. W. J., & van Oijen, A. A. C. J. (2013). Social Capital and Diversification of Cooperatives. Erasmus University Rotterdam. <https://repub.eur.nl/pub/77449/EPS2015341ORG9789058923981.pdf>
9. Cheng, C. C. J. (2020). Sustainability Orientation, Green Supplier Involvement, and Green Innovation Performance: Evidence from Diversifying Green Entrants. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/S10551-018-3946-7>
10. Busthanul, N., Diansari, P., Demmalino, E. B., Viantika, N. M., Asfar, M., Alimuddin, A., ... & Istianingsih, V. (2024). Diversification in Seaweed Processing Cooperative Businesses: A Study of Products and Services Varieties. In *BIO Web of Conferences* (Vol. 96, p. 07006). EDP Sciences. <https://doi.org/10.1051/bioconf/20249607006>
11. Cheng, C. C. J. (2020). Sustainability Orientation, Green Supplier Involvement, and Green Innovation Performance: Evidence from Diversifying Green Entrants. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/S10551-018-3946-7>



## Endnotes

12. Martins, F.S., Lucato, W.C. and Da Silva, D. (2019), "Can diversification explain financial performance in agribusiness co-operatives?", *British Food Journal*, Vol. 121 No. 2, pp. 546-560. <https://doi.org/10.1108/BFJ-03-2018-0156>
13. Mili, S., & Loukil, T. (2023). Enhancing Sustainability with the Triple-Layered Business Model Canvas: Insights from the Fruit and Vegetable Industry in Spain. *Sustainability*, 15(8), 6501. <https://doi.org/10.3390/su15086501>
14. Hernández-Chea, R., Vimalnath, P., Bocken, N., Tietze, F., & Eppinger, E. (2020). Integrating Intellectual Property and Sustainable Business Models: The SBM-IP Canvas. *Sustainability*, 12(21), 8871. <https://doi.org/10.3390/su12218871>
15. Manaping, I. S., & Septiana, M. (2023). SWOT Analysis and Designing Business Model Canvas (BMC) at PT Nordic Solusi Indonesia Batam. *Journal of Applied Business Administration*, 7(1), 57–63. <https://doi.org/10.30871/jaba.v7i1.5228>
16. Sukendri, N. (2024). Inovasi entrepreneurship business model canvas dalam membangun ekonomi berkelanjutan. *Journal of Management and Digital Business*.
17. Shenta, H.G. (2023). Optimizing Customer Segments of SMEs by Transforming Business Model Canvas. *Journal of Entrepreneurship & Business*.
18. Digital Leadership. (2024, April 29). Customer Segments in Business Model Canvas. Diakses dari <https://digitalleadership.com/blog/customer-segments/>
19. Maradita, F., & Aprirachman, R. (2024). Business Model Canvas (BMC) And Value Proposition Canvas (VPC) Analysis For Whale Shark halal Tourism, Tarano District, Sumbawa Regency Solution To Formulate A Strategy To Increase Tourism Value. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*.
20. Afidah, N. (2024). Analisis Business Model Canvas dan Value Proposition Canvas Sebagai Strategi Pengembangan Usaha Bisnis Makanan Sehat Pasca Pandemi Covid-19. *ECo-Buss*, 7(1), 694–708. <https://doi.org/10.32877/eb.v7i1.1547>
21. A. R. Chacaltana, A. U. Palencia, M. P. Paredes and C. T. Sifuentes, "Methodology for Launching Sustainable Business Models Based on the Value Proposition Canvas and the Sustainable Business Model Canvas in a Second-Hand Clothing Venture," *2024 Congreso Internacional de Innovación y Tendencias en Ingeniería (CONIITI)*, Bogotá, Colombia, 2024, pp. 1-4, doi: 10.1109/CONIITI64189.2024.10854865
22. Bethestrategiccpm.com. (2023, April 25). Supporting Channels in the Business Model Canvas. <https://bethestrategiccpm.com/supporting-channels-in-the-business-model-canvas/>
23. Harianto, E., & Soenardi, E. (2022). Creating New Strategy For Business Sustainability Through Business Model Canvas (BMC) Evaluation In Paper Manufacturing. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 6(2), 1312–1320. <https://doi.org/10.29040/ijebar.v6i2.3025>



## Endnotes

24. Sofiati, N. A., Trimurti, C. P., Widodo, R. E., Ariyani, F., & Pahrudin, C. (2024). Concept and Implementation of Business Model Canvas in Startup Companies: Relationship with Customers, Customers Segments and Market Trends. *Dinasti International Journal of Digital Business Management (DIJDBM)*, 5(5).  
<https://dinastipub.org/DIJDBM/article/view/3300>
25. Business Model Analyst. (2024, September 20). *Revenue Streams - Business Model Canvas*. Diakses dari <https://businessmodelanalyst.com/revenue-streams-business-model-canvas/>
26. Indeed. (2024, Agustus 17). *What Are the Key Activities in a Business Model Canvas?* <https://ca.indeed.com/career-advice/career-development/what-are-the-key-activities-in-business-model-canvas>
27. Ong, L. (2023). Penguatan Kewirausahaan melalui Pengenalan Business Model Canvas. *Journal of Sustainable Community Development (JSCD)*, 5(1), 123-131.  
<https://doi.org/10.32924/jscd.v5i1.73>
28. CMLABS. (2023, November 28). *Key resources: Definition, types, and its role in BMC*. Diakses dari <https://cmlabs.co/en-id/seo-guidelines/key-resources>
29. Ramdhana, M. F., Maryadi, M. R., Aji, W. M., Matouq, H. N., & Kuntari, W. (2024). Penerapan Business Model Canvas untuk Pengembangan Bisnis TemplateKuy dalam Penyediaan Template Notion dan Spreadsheet. *Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Manajemen*, 3(4), 260–275. <https://doi.org/10.58192/ebismen.v3i4.2757>
30. Shupp, B. (2024, Juni 21). *The Business Model Canvas: Key Partnerships & Cost Structures*. LinkedIn. Diakses dari <https://www.linkedin.com/pulse/business-model-canvas-key-partnerships-cost-structures-brian-shupp-thqqc>
31. Dieffenbacher Stefan F. (2023, July 19). *Cost Structure in Business Model Canvas*. Digital Leadership. Diakses dari <https://digitalleadership.com/blog/cost-structure/>
32. Pereira, Daniel. (2024, September 27). *Cost Structure - Business Model Canvas*. Business Model Analyst. Diakses dari <https://businessmodelanalyst.com/cost-structure-business-model-canvas/>
33. Mramba, N. R., & Msuya, M. S. (2024). Exploring the Usage of Digital Marketing among Selected Agricultural Marketing Co-operatives in Morogoro, Tanzania. *African Journal of Empirical Research*, 5(3), 934-947. Diakses dari <https://www.ajol.info/index.php/ajempr/article/view/286463>
34. Suparno, S., Farida, N., & Setiawan, R. (2022). Cooperative business development model in the digital era. *Jurnal Pendidikan: Teori, Penelitian, dan Pengembangan*, 5(8), 1123-1134. Diakses dari <https://journal2.um.ac.id/index.php/jpbm/article/download/44527/12603>



## Yayasan Rumah Energi

Tanjung Barat Indah, Jl. Teratai VIII No.2 Blok L RT.04/RW.02  
Tanjung Barat, Jagakarsa, Jakarta Selatan 12530

Phone : (021) 7821086

Email : info@rumahenergi.org

[www.rumahenergi.org](http://www.rumahenergi.org)

