

Pengukuran Implementasi Perencanaan Business Model Canvas Berbasis Anggaran Pada Perusahaan Manufaktur

Rr. Yuli Noor Kusumawati ¹, Endang Mulyani ²,

^{1,2} Universitas Negeri Yogyakarta

Korespondensi: yulinoorsemsi@gmail.com; Telp.: +6281992199168

Abstrak

Perencanaan bisnis bagian terpenting dalam mendirikan usaha maupun menata ulang bisnis untuk menyesuaikan perkembangan ekonomi. Sejalan dengan program pemerintah yang menggalakkan hilirasi (nilai tambah barang menjadi setengah jadi atau barang jadi) maka perencanaan bisnis yang meperhatikn penciptaan nilai tambah adalah metode *Business Model Canvas* milik Osterwalder dan Yves Pigneur (2019) [1] karena merupakan perencanaan bisnis yang komprehensif menghubungkan setiap unit di dalam perusahaan dengan sembilan elemennya untuk menciptakan nilai tambah di dalam maupun hubungan keluar perusahaan sehingga perusahaan mempunyai daya saing. Namun perencanaan *Business Model Canvas* (BMC) sering dianggap sebagai strategi bisnis yang masih bersifat kualitatif sehingga sulit diukur implementasinya. Oleh karena itu kajian ini **bertujuan** untuk mengukur implementasi Business Model Canvas. dengan menggunakan pendekatan Anggaran berbasis SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, and Time-Bound*). **Metode** yang digunakan adalah pendekatan kualitatif yang dalam implementasinya menggunakan studi kasus industri pengolahan kulit "Rumah Kulit" di kabupaten Garut yang telah menerapkan BMC kemudian dihubungkan dengan Anggaran berbasis SMART dan diukur secara kuantitatif [5]. **Hasilnya** implementasi BMC dapat terukur dengan pendekaran Anggaran berbasis SMART dan kinerjanya menunjukkan surplus anggaran %. **Kesimpulan:** BMC memiliki elemen-elemen yang bersifat non-moneter yang merupakan sumberdaya yang akan dipakai atau dikelola terlebih dahulu dan dihubungkan dengan elemen yang bersifat moneter yaitu cost structure dan revenue stream dimana keduanya identik dengan anggaran berbasis SMART yang terukur.

Kata Kunci: Hilirisai, Business Model Canvas, Coct Structure, Revenue Stream, Anggaran

Abstract

Business planning is a crucial part of establishing a business or restructuring it to adapt to economic developments. In line with government programs promoting downstreaming (the conversion of value-added goods into semi-finished or finished goods), business planning that focuses on value-added creation is the Business Model Canvas method by Osterwalder and Yves Pigneur (2019) [1], as it is a comprehensive business plan that connects each unit within the company with its nine elements to create added value both internally and externally, thus enhancing the company's competitiveness. However, Business Model Canvas (BMC) planning is often considered a qualitative business strategy, making its implementation difficult to measure. Therefore, this study aims to measure the implementation of the Business Model Canvas using a SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, and Time-Bound) budget approach. The method used is a qualitative approach, with a case study of the leather processing industry "Rumah Kulit" in Garut Regency, which has implemented BMC, then linked to a SMART-based budget and measured quantitatively [5]. The results of the BMC implementation can be measured using the SMART-based budgeting approach, and its performance shows a budget surplus. Conclusion: The BMC has non-monetary elements, which are resources that will be used or

managed first, and are connected to monetary elements, namely cost structure and revenue stream, both of which are identical to the measurable SMART-based budget.

Keywords: Downstream, Business Model Canvas, Cost Structure, Revenue Stream, Budget

Abstrak Grafis.



1. Pendahuluan

Pemerintah Indonesia sejak tahun 2023 mendorong adanya hilirisasi atau proses pengolahan bahan mentah menjadi produk yang bernilai tambah (value) lebih tinggi yaitu bahan setengah jadi atau bernilai tambah lebih tinggi lagi bila menjadi produk jadi. Dalam konteks ekonomi, hilirisasi sering kali dianggap sebagai strategi penting untuk meningkatkan daya saing suatu negara dan menciptakan keberlanjutan ekonomi jangka panjang, sebab dengan hilirisasi untuk menghasilkan nilai tambah membutuhkan tenaga kerja berarti mengurangi pengangguran, dengan produk jadi yang bernilai tambah tinggi maka akan meningkatkan harganya juga, dan dari sisi ekspor akan lebih berdaya saing karena penciptaan barang jadi mempunyai keunikan tersendiri, mengurangi ekspor bahan mentah maka kelangkaan pasokan bahan mentah di dalam negeri juga dapat dihindari sehingga menciptakan ekonomi yang berkelanjutan.

Suatu perusahaan yang akan melakukan hilirisasi membutuhkan perencanaan bisnis yang matang sebab perencanaan bisnis bagian terpenting dalam mendirikan usaha maupun menata ulang bisnis untuk menyesuaikan terhadap perubahan trend ekonomi dan industri. Perencanaan bisnis yang kurang matang atau buruk merupakan urutan ketiga dari penyebab kegagalan suatu bisnis. Perencanaan bisnis yang baik adalah suatu rencana tertulis yang memuat misi dan tujuan bisnis, cara kerja dan rincian keuangan/permodalan susunan para pemilik dan manajemen dan bagaimana cara mencapai tujuan bisnisnya. Kejelasan bisnis yang akan dikerjakan semua tertuang di dalam perencanaan bisnis [3]. Rencana bisnis merupakan dokumen penting yang harus disusun sebelum memulai bisnis, yang mencakup aspek internal dan eksternal operasional usaha. Bidang-bidang yang direncanakan di dalam aspek internal perencanaan bisnis meliputi pemasaran, permodalan, operasional dan sumber daya manusia [4]. Dalam perkembangannya perencanaan bisnis yang merupakan best practise dalam penciptaan value (nilai tambah) adalah *Business Model Canvas* (BMC) milik Osterwalder dan Yves Pigneur karena merupakan perencanaan bisnis yang detail dan komprehensif, menghubungkan setiap unit di dalam perusahaan dengan sembilan

elemennya untuk menciptakan nilai tambah di dalam perusahaan maupun hubungan keluar perusahaan sehingga perusahaan mempunyai daya saing. Sembilan elemen Business Model Canvas terdiri dari 7 elemen non-keuangan atau non-moneter (meliputi: *Market Target*, *Customer Value Proposition*, *Channel*, *Customer Relationship*, *Key Activity*, *Key Resources*, dan *Key Partnership*) dan 2 elemen keuangan atau moneter yang meliputi; *cost structure* dan *revenue stream*. Masing-masing elemen mempunyai arti [1] :

- *Customer Segments* – Digunakan untuk mendefinisikan siapa target pasar atau kelompok pelanggan yang akan ditargetkan dalam suatu bisnis
- *Value Proposition* – Digunakan untuk mendefinisikan nilai atau manfaat yang ditawarkan dari produk atau layanan yang dapat membedakan dan tidak ditawarkan oleh bisnis pesaing
- *Channels* – Digunakan untuk mendefinisikan bagaimana produk atau layanan akan disampaikan kepada pelanggan, termasuk alat saluran penjualan, distribusi dan komunikasi yang digunakan untuk dapat mencapai pelanggan yang ditargetkan
- *Customer Relationships* – Digunakan untuk mendefinisikan jenis hubungan yang dibangun dengan pelanggan, terkait interaksi yang mempengaruhi pengalaman dan kesan bagi pelanggan.
- *Key Resources* – Digunakan untuk mendefinisikan aset fisik, intelektual atau manusia yang diperlukan untuk keberlangsungan bisnis.
- *Key Activities* – Digunakan untuk mendefinisikan Tindakan atau kegiatan yang akan dan perlu dilakukan oleh bisnis untuk menciptakan, menghasilkan dan memberikan nilai kepada pelanggan, hal ini terkait operasi, produksi, pemasaran dan kegiatan lainnya.
- *Key Partnerships* – Digunakan untuk mendefinisikan mitra atau pihak eksternal yang berkerjasama untuk mencapai tujuan bersama, seperti pemasok, mitra bisnis, dan lainnya.
- *Revenue Streams* – Digunakan untuk mendefinisikan sumber pendapatan utama dari bisnis, terkait seluruh pendapatan yang dihasilkan dari produk atau layanan
- *Cost Structure* – Digunakan untuk mendefinisikan seluruh biaya yang digunakan dalam menjalankan bisnis, terkait biaya produksi, biaya pemasaran, biaya pengiriman atau biaya lainnya yang dikeluarkan untuk mendukung keberlangsungan bisnis.

Namun BMC ini masih di level strategis sehingga bersifat kualitatif dalam implementasinya sehingga sulit terukur. Oleh karena itu penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja dari implementasi perencanaan *Business Model Canvas* menggunakan pendekatan berbasis anggaran yang *SMART* (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, and Time-Bound*).

2. Bahan dan Metode

Bahan penelitian berupa data yang terdiri dari dua macam, yaitu bersifat sekunder bersumber dari beberapa literatur dan data primer yang didapat dari wawancara langsung dengan pertanyaan terbuka yang berdasarkan kisi-kisi yang diturunkan kepada pihak manajemen perusahaan manufaktur industri jaket, sepatu dan tas berbahan kulit domba "Rumah Kulit" di Jl. Ahmad Yani No. 300 A, Garut Wetan, Kecamatan Garut Kota, Kabupaten Garut karena telah menerapkan *Business Model Canvas* (BMC).

Metode Penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif yang dalam implementasinya *Business Model Canvas* secara studi kasus pada perusahaan manufaktur industri kulit, "Rumah Kulit", Garut. Pendekatan kualitatif deskriptif merupakan sebuah metode penelitian yang memanfaatkan data kualitatif dan dijabarkan secara deskriptif. Metode ini digunakan untuk menganalisis kejadian, fenomena, atau keadaan secara sosial [6]. Pendekatan ini muncul dengan pertimbangan *Business Model Canvas* mencakup 9 elemen yang terdiri dari 7 elemen non-keuangan (*Market Target, Customer Value Proposition, Channel, Customer Relationship, Key Activity, Key Resources, dan Key Partnership*) dan 2 elemen keuangan (*cost structure dan revenue stream*). Selanjutnya 2 elemen keuangan/moneter ini dihubungkan dengan pendekatan anggaran yang disimulasikan secara kuantitatif. Dua elemen keuangan ini merupakan komponen anggaran yaitu pendapatan dan pengeluaran [4]. Teknik analisa yang digunakan adalah diskriptif kualitatif dari data, langkah penyusunan BMC dan keterkaitan BMC dengan anggaran yang berbasis SMART yang hasilnya kuantitatif kemudian dijelaskan secara diskriptif. Dengan pendekatan Anggaran yang SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, and Time-Bound*) sehingga dapat diukur satuannya (indikator) yang dihubungkan dengan satuan moneter dan terukur capaian kinerjanya. SMART pengertiannya [5]:

- Spesifik (*Specific*):
Tujuan anggaran harus jelas dan terperinci sehingga terdapat gambaran yang lebih terarah. Misalnya, bukan hanya "menabung untuk masa depan", tetapi "menabung Rp500.000 per bulan untuk dana pensiun".
- Mudah Diukur (*Measurable*):
Tujuan harus bisa diukur dengan angka atau indikator tertentu. Contohnya, "menurunkan pengeluaran bulanan sebesar 10%".
- Dapat Dicapai (*Achievable*):
Tujuan harus realistis dan memungkinkan untuk dicapai. Jika target terlalu tinggi, bisa membuat frustrasi. Sebaiknya, target yang realistis dan bertahap.
- Relevan (*Relevant*):
Tujuan anggaran harus selaras dengan tujuan keuangan secara keseluruhan dan sesuai dengan kebutuhan serta prioritas.
- Memiliki Batasan Waktu (*Time-bound*):
Tujuan harus memiliki tenggat waktu atau *timing* yang jelas atau prediksi batasan waktu yang jelas kapan kira-kira akan tercapai. Misalnya, "menabung Rp5.000.000 dalam waktu satu tahun".

3. Hasil

3.1. Gambaran Umum Data

Sentra kerajinan Kulit Sukaregang di kecamatan Garut Kota, Kabupaten Garut ini berdiri sejak tahun 1930-an. Pada awalnya terkenal sebagai pembuat pelana kuda, kursi delma, pelana sepeda dan tas pak pos dengan teknik menyamak kulit dan pengolahan yang masih manual. Namun seiring berjalannya waktu teknologi yang digunakan untuk menyamak dan mengolah kulit semakin maju bahkan desainnya menggunakan komputer yang didukung kreativitas sehingga mampu membuat jaket, sepatu dan tas dalam jumlah banyak dengan model sesuai perkembangan trend

sehingga dapat memenuhi permintaan ekspor. Selain itu didukung oleh sumberdaya alam dan populasi domba Garut saat ini sebanyak 970.500 ekor yang kulitnya sebagai bahan utama pembuatan jaket, tas, dan dompet. Industri kulit di Sukaregang yang masih tetap berdiri sebanyak 330 unit usaha, dimana 10 diantaranya merupakan industri besar yang sudah siap memasarkan produknya hingga ke luar negeri. Dari 10 industri besar yang bertahan tersebut diantaranya "Rumah kulit" yang ternyata telah menerapkan *Business Model Canvas* sejak tahun 2022.

3.2. Analisa Penyusunan Business Model Canvas

Analisis usaha dengan menggunakan BMC dinilai efektif karena analisis yang digunakan dijelaskan secara menyeluruh baik dari segi pemasaran, sumber daya manusia, keuangan, sampai dengan nilai atau produk yang ditawarkan. Sehingga pengusaha dapat menentukan arah bergerak bagi usaha serta mengetahui keunggulan bersaing yang ada pada bisnis yang sedang dijalankan [8]. Oleh karena itu usaha manufaktur industri kulit "Rumah kulit" menyusun perencanaan bisnis menggunakan *Business Model Canvas* (BMC) sebagaimana teori dari Osterwalder dan Pigneur 2019 yang dikutip di dalam penelitian yaitu mempunyai sembilan elemen yang digambarkan sebagai sembilan blok atau ruang yang saling mempunyai keterhubungan untuk memvisualisasikan, menilai maupun mengubah model perencanaan bisnis. Adapun langkah penyusunan *Business Model Canvas* (BMC) berdasarkan sembilan elemennya adalah sebagai berikut:

Tabel 1 Implementasi BMC pada Industri Kulit "Rumah Kulit"

No.	Elemen	Implementasi pada Industri Kulit "Rumah Kulit"
1.	<i>Customer Segment</i> (segmen pelanggan) merupakan blok yang menggambarkan sekelompok orang atau organisasi berbeda yang ingin dijangkau atau dilayani oleh perusahaan. Dalam penelitian [7] menyebutkan bahwa pelanggan adalah inti dari semua model bisnis.	Pasarnya tersegmentasi sebagai berikut: • Perorangan baik dari kelas bawah, menengah dan atas. • Kelompok komunitas yang menyukai seragam jaket • Pihak kantor swasta. • Pihak instansi pemerintah baik ASN Pusat/ Daerah, TNI dan Polri.

-
- | | |
|--|---|
| <p>2. <i>Value propositions</i> (proposisi nilai) merupakan blok yang menggambarkan gabungan antara produk dan layanan yang menciptakan nilai untuk segmen pelanggan spesifik. Nilai tambah yang diberikan pada konsumen terdiri dari produk dan jasa yang dapat memberikan kepuasan sesuai segmentasinya yang spesifik. Permasalahan konsumen yang terpecahkan atau kebutuhan yang terpenuhi merupakan wujud <i>value propositions</i> [8].</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Bahan yang kulit yang berkualitas, • Cat yang bagus (tidak mudah pecah) • Desain yang estetik dan mengikuti trend kekinian. • Diversifikasi produk mulai dari sepatu, tas, jaket, sabuk dan souvenir • Pengerjaan jahitannya teliti dan rapi. • Harga produk yang relatif murah • Garansi purnajual 2 bulan |
|--|---|
-
- | | |
|--|---|
| <p>3. <i>Channels</i> (saluran) merupakan blok yang menggambarkan bagaimana perusahaan berkomunikasi dengan segmen pelanggannya dan menjangkau mereka untuk memberikan proporsi nilai [9].</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Showroom di komplek pertokoan Jl. A. Yani no. 300 A, Garut. • <i>e-Commerce, marketplace</i> di Shopee dan Tokopedia • Media Sosial: Instagram dan facebook. • Google ads map • E-Katalog LPKP • Jasa ekspedisi pengiriman barang nasional maupun internasional. |
|--|---|
-
- | | |
|---|--|
| <p>4. <i>Customer relationship</i> (hubungan pelanggan) merupakan blok yang menggambarkan berbagai jenis hubungan yang dibangun perusahaan bersama segmen pelanggan [10].</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Menawarkan member dan diskon khusus bagi pembeli agar menjadi pelanggan. • Promo harga di Shopee dan Tokopedia. • Telemarketing untuk survey kepuasan pelanggan. • Garansi produk diganti baru 2 bulan dan layanan purna jual (servis) 1 tahun. • Menawarkan afiliasi member get member mendapat komisi. |
|---|--|
-

5. <i>Revenue streams</i> (arus pendapatan) merupakan blok yang menggambarkan uang tunai yang dihasilkan perusahaan dari segmen pelanggan [11].	Pendapatan Rutin: • Sepatu TNI. Kepolisian, Pemda Jawa Barat dan Guru. • Sabuk TNI, Kepolisian dan Pemda Jabar. • Jaket/ rompi Dinas Perhubungan • Name Tag dari berbagai Instansi. Pendapatan musiman: • Tas, sepatu dan dompet pada saat musim liburan dan mendapat kunjungan wisatawan. • Souvenir gantungan kunci dan dompet kecil pada saat musim pernikahan. • Jaket dan sepatu untuk touring komunitas motor gede.
6. <i>Key Resources</i> (sumber daya) merupakan blok yang menggambarkan aset-aset penting yang diperlukan agar sebuah model bisnis dapat berfungsi [11].	• Sumberdaya manusia yang jujur, terampil dan kreatif. • Program komputer desain yang terkini. • Komputer dan printer warna. • Mesin pemotong bahan sesuai pola. • Mesin jahit konveksi jaket, tas dan sepatu • Persediaan bahan baku kulit yang mencukupi • Persediaan bahan-bahan penghilang bau, pelembab kulit, cat, dan pembersih.

7. <i>Key Activities</i> (aktifitas kunci) merupakan blok yang menggambarkan hal-hal terpenting yang harus dilakukan perusahaan agar model bisnisnya dapat bekerja. Blok ini menggambarkan tentang aktivitas-aktivitas apa saja yang harus dilakukan agar model bisnis tersebut berjalan lancar. Seperti Brand Ambassador, iklan kreatif, dan pameran produk [11]	• Bagian Produksi, memproduksi sesuai rencana yang telah mengikuti trend, berusaha efisien dengan menghindari kesalahan produksi, menjaga kualitas hasil dan ketepatan waktu sesuai pesanan. • Bagian Operasional dan Kerjasama dengan Mitra dan Channel • Sumber Daya Manusia yang selalu update ketrampilan dan wawasan perkembangan desain • Marketing yang inovatif dan kreatif melalui iklan, digital marketing, medsos, afiliasi, e-commerce. Dan even pameran. • Keuangan, dikelola secara transparan, efisien dan efektif serta akuntabel
8. <i>Key partnership</i> (kemitraan utama) merupakan blok yang menggambarkan jaringan pemasok dan mitra yang membuat model bisnis dapat bekerja [12].	• Pemasok bahan kulit domba dan sapi dipasok dari peternakan domba dan sapi daerah kecamatan Wanarejo. • Pemasok bahan-bahan penghilang bau, cat kulit, pelembab kulit dan pembersih kulit didatangkan dari Bekasi. • Pemasok aksesoris jaket, tas dan sepatu.
9. <i>Cost Structure</i> (struktur biaya) merupakan blok yang menggambarkan semua biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan model bisnis.	• Biaya Produksi (Tenaga kerja langsung, Tenaga kerja tidak langsung, bahan baku, biaya overhead pabrik) • Biaya Operasional dan Kerjasama • Biaya Pelatihan SDM yang produktif dan melayani • Biaya Marketing (iklan, digital marketing, promo, diskon member, komisi afiliasi, pameran dan purnajual).

3.3. Pengukuran Business Model Canvas (BMC) dengan Pendekatan Anggaran Yang SMART

Tahap selanjutnya adalah melakukan pengukuran BMC yang sifatnya non-keuangan/moneter pada 7 elemen BMC yang kemudian diukur menggunakan pendekatan anggaran untuk 2 elemen yang sifatnya keuangan/moneter sebagaimana dinyatakan oleh Hansen dan Mowen bahwa anggaran merupakan suatu rencana kuantitatif dalam bentuk moneter maupun non-moneter yang digunakan untuk menerjemahkan tujuan dan strategi perusahaan dalam satuan operasional [4].

Tabel 2. Pengukuran BMC dengan Pendekatan Anggaran Yang SMART

Key Partners • Pemasok bahan kulit domba dan sapi dipasok dari peternak domba dan sapi daerah kecamatan Wanarejo. • Pemasok bahan-bahan penghilang bau, cat kulit, pelembab kulit dan pembersih kulit didapatkan dari Bekasi. • Pemasok aksesoris jaket, tas dan sepatu.	Key Activities • Bagian Produksi, berproduksi sesuai rencana yang telah mengikuti trend, berusaha efisien dengan menghindari kesalahan produksi, menjaga kualitas hasil dan ketepatan waktu sesuai pesanan. • Bagian Operasional dan Kerjasama dengan Mitra dan Channel yang menguntungkan dan menjaga keberlanjutan. • Sumber Daya Manusia yang selalu update ketrampilan dan wawasan perkembangan desain • Marketing yang inovatif dan kreatif melalui iklan, digital marketing, medsos, afiliasi, e-commerce. Dan even pameran. • Keuangan, dikelola secara transparan, efisien dan efektif serta akuntabel.	Value Propositions • Bahan yang kulit yang berkualitas, • Cat yang bagus (tidak mudah pecah), • Diversifikasi produk (jaket, sepatu, tas, sabuk, souvenir), • Desain yang estetik dan mengikuti trend kekinian. • Pengerjaan jahitannya teliti dan rapi, • Harga produk yang relatif murah, ada diskon member • Garansi purnajual 2 bulan	Customer Relationships • Menawarkan member dan diskon khusus bagi pembeli agar menjadi pelanggan. • Promo harga di Shopee dan Tokopedia. • Telemarketing untuk survey kepuasan pelanggan. • Garansi produk diganti baru 2 bulan dan layanan purna jual (servis) 1 tahun. • Menawarkan afiliasi member get member mendapat komisi.	Customer Segments Pasarnya tersegmentasi sebagai berikut: • Perorangan baik dari kelas bawah, menengah dan atas. • Kelompok komunitas yang menyukai seragam jaket • Pihak kantor swasta. • Pihak instansi pemerintah baik ASN Pusat/ Daerah, TNI dan Polri.			
	Key Resources • Sumberdaya manusia yang jujur, terampil dan kreatif. • Program komputer desain yang terkini. • Komputer dan printer • Mesin pemotong bahan sesuai pola. • Mesin jahit konveksi jaket, tas dan sepatu • Persediaan bahan baku kulit yang mencukupi • Persediaan bhn penghilang bau, pelembab kulit, cat, dan pembersih		Channels • Showroom di komplek pertokoan Jl. A. Yani no. 300 A, Garut. • <i>e-Commerce, marketplace</i> di Shopee dan Tokopedia • Media Sosial: Instagram dan facebook. • Google ads map • E-Katalog LPKP				
Cost Structure (Anggaran Biaya) Per bulan dalam Rupiah				Revenue Streams (Anggaran Pendapatan) Per bulan dalam Rupiah			
Jenis Biaya	Kuant	Satuan	Jumlah	Jenis Pendapatan	Kuant	Satuan	Jumlah
• Biaya Produksi - Tenaga kerja langsung - Tenaga kerja tdk langsung - Biaya bahan baku - Biaya overhead pabrik	30 org 5org 3000kg	2.800.000 3.000.000 50.000 7.500.000	84.000.000 15.000.000 150.000.000 7.500.000	• Sepatu TNI, Kepolisian, Pemda Ja Bar dan Guru	3.900psg	120.000	468.000.000
• Biaya Operasional	30hr	10.000.000	300.000.000	• Sabuk TNI, Kepolisian dan Pemda Jawa Barat	2.840buah	40.000	113.600.000
• Distribusi nasional	4000kl	500.000	2.000.000.000	• Jaket/ rompi Dinas Perhubungan	3.150buah	700.000	2.205.000.000
• Pengiriman Internasional	20kl	20.000.000	400.000.000	• Name Tag dari berbagai Instansi	5.325buah	45.000	239.625.000
• Biaya Kerjasama	50buah	3.000.000	150.000.000				
• Biaya Pelatihan SDM yang produktif, kreatif & melayani	8org	2.000.000	16.000.000	Pendapatan musiman			
• Biaya Marketing (iklan, digital marketing, promo, pot member, komisi afiliasi, pameran dan purnajual)	16kali	30.000.000	48.000.000	• Tas, sepatu dan dompet pada saat musim liburan dan mendapat kunjungan wisatawan	2200buah	150.000	330.000.000
• Biaya audit eksternal untuk menjamin akuntabilitas	1kali	25.000.000	25.000.000	• Souvenir pernikahan gantungan kunci dan dompet kecil	3.000buah	10.000	30.000.000
JUMLAH			3.195.500.000	• Jaket kulit dan sepatu kulit pada saat ada acara Touring Motor Gede	60buah	2.500.000	150.000.000
SURPLUS			340.725.000				
TOTAL			3.536.225.000	TOTAL			3.536.225.000

4. Diskusi

Dari tabel 2 dapat terlihat bahwa Elemen non-moneter di dalam BMC yang meliputi Key Partnership, Key Activity, Key Resource, Value Preposition terhubung dengan Cost Structure yang merupakan komponen biaya-biaya (pengeluaran di dalam anggaran) dari proses bisnis dalam rangka menciptakan nilai tambah (hilirisasi) pada value preposition berupa Bahan yang kulit yang berkualitas, 1. Cat yang bagus (tidak mudah pecah), 2. Desain yang estetik dan mengikuti trend kekinian, 3. Diversifikasi produk mulai dari sepatu, tas, jaket, sabuk dan souvenir, 4. Pengerjaan jahitannya teliti dan rapi. 5. Harga produk yang relatif murah, 6. Garansi purnajual 2 bulan

Nilai tambah keluar organisasi didukung oleh *Customer Relationship*, *Customer Segmentation* dan *Channel* sehingga Nilai Tambah dapat menghasilkan Pendapatan

(Revenue Stream) yang juga identik dengan sisi Penerimaan di dalam Anggaran. Setelah kedua elemen moneter di dalam BMC terhubung dengan Anggaran maka dapat dilakukan pengukuran sebagaimana anggaran pada umumnya. Dengan kriteria anggaran yang SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, and Time-Bound*) maka indikatornya jelas dan dapat diukur, relevan dengan aktivitas proses bisnis serta terdapat tenggat waktu pada simulasi di atas waktunya 1 bulan sehingga dapat dilakukan evaluasi kinerja. Hasil kinerja anggaran yang diturunkan dari dua elemen BMC yaitu cost structure dan revenue stream adalah surplus sebesar 11% apabila target pengeluaran dan penerimaan sebagaimana yang dianggarkan terealisasi.

5. Kesimpulan

Business Model Canvas sebagai perencanaan bisnis yang merupakan strategi dalam menciptakan nilai tambah (hilirisasi) yang dapat diukur dengan pendekatan anggaran karena di dalam *Business Model Canvas* terdapat dua elemen moneter yaitu cost structure dan revenue stream, Dimana keduanya identik dengan format anggaran sehingga BMC dapat diukur dengan pendekatan Anggaran yang SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, and Time-Bound*), hasilnya kinerja dari anggaran yang diturunkan dari dua elemen BMC adalah surplus sebesar 11%. Kajian ini masih perlu disempurnakan sehingga terbuka peluang untuk peneliti selanjutnya untuk meneliti lebih detail tentang pengukuran kinerja anggaran untuk BMC, kemudian juga dampak nilai tambah belum diteliti dalam kajian ini.

Referensi:

1. Osterwalder and Yves Pigneur (2019) *Designing Business Models and Similar Strategic*
2. Anthony, R. N. dan V. Govindarajan. (2005). *Sistem Pengendalian Manajemen Jilid 2*, Jakarta:
3. Simamora, Henry. (1999).” *Akuntansi Manajemen*”, Salemba Empat, Jakarta.
4. Hansen, D. R. dan M. M. Mowen. (2009). *Akuntansi Manajerial*. Jakarta: Salemba Empat.
5. Machsunah, Y. C., & Nurdiana, R. (2023). Pengembangan Instrumen Penilaian Pemahaman **19** | P a g e ISSN (p) 2548-9380 ISSN (o) 2549-2322
6. Hendarsih, I. (2021). Analisis Penerapan Strategi Business Model Canvas (BMC) Pada Jasa Zigzag Laserwork Semarang Jawa Tengah. *Jurnal Akrab Juara*.
7. Rahmatang, Evahelda, & Agustina, F. (2019). Strategi Pengembangan Usaha Madu Dengan Pendekatan Business Model Canvas (Studi Kasus : UMKM Toko Pelawan Desa namang Kabupaten Bangka Tengah). *Journal of Integrated Agribusiness*, 1(2), 115–128.
8. Tahwin, M. (2020). Perancangan Model Bisnis Menggunakan Pendekatan Business Model Canvas Untuk Mengembangkan Usaha Kecil Menengah. *Jurnal Ilmiah Ekonomi*, 15(No. 01), 154–166.
9. Warnaningtyas, H. (2020). Desain Bisnis Model Canvas (BMC) Pada Usaha Batik Kota Madiun. *Jurnal Manajemen, Ilmu Ekonomi Kreatif Dan Bisnis*, 9(79), 52–65.
10. Pratama, A. E., & Yuana, P. (2022). Analisis Pengembangan Bisnis Dengan Menggunakan BMC (Business Model Canvas). *Jurnal Kewirausahaan Dan Inovasi*, 1(2), 163–169.

11. Hidayah, R, Erwan Satrawan Farid, dan Harnida Wahyuni Adda (2023), Penerapan Bisnis Model Kanvas Dalam Upaya Pengembangan Usaha Sweet Banana Jurnal EMA – Jurnal Ekonomi Manajemen Akuntansi – Volume 8 Nomor 1 Juni 2023
12. Makkulawu, A. R., Alimin, F., Jassin, E., Ahmad, I., & Muhtar, I. (2022). Pengembangan Produk Olahan Jeruk Dengan Business Model canvas (BMC). *Prosiding Semnas Politani Pangkep*, 3(September), 374–383.