

ANALISIS PENGEMBANGAN MODEL BISNIS KANVAS PERUSAHAAN HORTIKULTURA PT. XYZ

Muhamad Zulkyfli Luthan¹⁾, Ratna Winandi²⁾, dan Amzul Rifin³⁾

¹⁾Program Magister Sains Agribisnis, Sekolah Pascasarjana Institut Pertanian Bogor

^{2,3)}Departemen Agribisnis, Fakultas Ekonomi dan Manajemen Insitut Pertanian Bogor

¹⁾zulkyfli.luthan@gmail.com

Diterima 26 Maret 2019/ Di setujui 10 Mei 2019

ABSTRACT

PT XYZ is one of agribusiness companies which offers horticultural products in Indonesia which are considered as eco-profit and low-pesticide-based-products. The purpose of this research is to describe and improve the business model of PT XYZ based on the Business Model Canvas (BMC) approach and SWOT analysis then the analysis is carried out the preparation of a new business model prototype for PT XYZ. This study utilizes structured interviews assisted with questionnaire instruments as data collection procedures and both Business Model Canvas (BMC) approach and identification of SWOT as research methodology. The results of the SWOT analysis on nine elements of Business Model Canvas (BMC) show that there are internal and external factors that become strengths and weaknesses for the company in carrying out its business model and also what opportunities and threats from external factors affect PT XYZ's business processes are. The SWOT identification results then used as background to formulate a new business improvement model. Improvement of PT XYZ's business model is aims to streamline production in satisfying the demand of Horeca (Hotel, Restaurant, Catering) customers. In supporting expansion of PT XYZ by having effective and efficient business model, the improvements that need to be done are escalating production management, doing production forecast, creating and socializing SOPs to farmers as the main partner, enhancing offline promotion by joining events held by Horeca (Hotel, Restaurant, Catering) events and dividing customer segment into three segments by sorting them based on priority which are Horeca (Hotel, Restaurant, Catering) as the first market segment, modern markets as the second market segment, and traditional market as the third market segment.

Keywords: *Business Model Canvas, Horticultural Product, SWOT (Strength, Weaknesses, Opportunity, Threat),*

ABSTRAK

PT XYZ adalah perusahaan agribisnis yang menawarkan produk hortikultura-sayuran dan buah-buahan, berbasis *eco-profit* dan *low pesticide* di Indonesia. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menggambarkan dan memperbaiki model bisnis yang dijalankan oleh PT XYZ berdasarkan pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) dan analisis SWOT (*Strength, Weaknesses, Opportunity, Threat*), untuk kemudian dilakukan penyusunan prototipe model bisnis baru bagi PT XYZ. Prosedur pengumpulan data pada penelitian ini adalah dengan wawancara terstruktur dibantu dengan instrumen kuesioner. Metodologi penelitian dengan menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* (BMC), identifikasi SWOT. Hasil analisis SWOT pada sembilan unsur *Business Model Canvas* (BMC) menunjukkan bahwa terdapat faktor internal dan eksternal yang menjadi kekuatan dan kelemahan bagi perusahaan dalam menjalankan model bisnisnya dan juga apa peluang dan ancaman dari eksternal yang berpengaruh terhadap proses bisnis PT XYZ. Hasil analisis SWOT kemudian dijadikan dasar untuk merumuskan model bisnis perbaikan baru bagi perusahaan. Perbaikan model bisnis PT XYZ dilakukan untuk mengefisienkan produksi agar bisa memenuhi permintaan pelanggan

Horeka (Hotel, Restoran, Katering). Dalam mendukung ekspansi PT XYZ dengan model bisnis yang efektif dan efisien, perbaikan yang dilakukan adalah meningkatkan manajemen produksi, melakukan *forecasting* produksi, dan membuat SOP (Standar operasional prosedur) produksi untuk disosialisasikan kepada petani mitra utama, meningkatkan promosi offline kepada *event* khusus Horeka (Hotel, Restoran, Katering) dan membagi segmen pasar dengan prioritas utama Horeka (Hotel, Restoran, Katering), kedua pasar modern, ketiga adalah pasar tradisional.

Kata Kunci: Model Bisnis Kanvas, Produk Hortikultura, SWOT (Strength, Weaknesses, Opportunity, Threat)

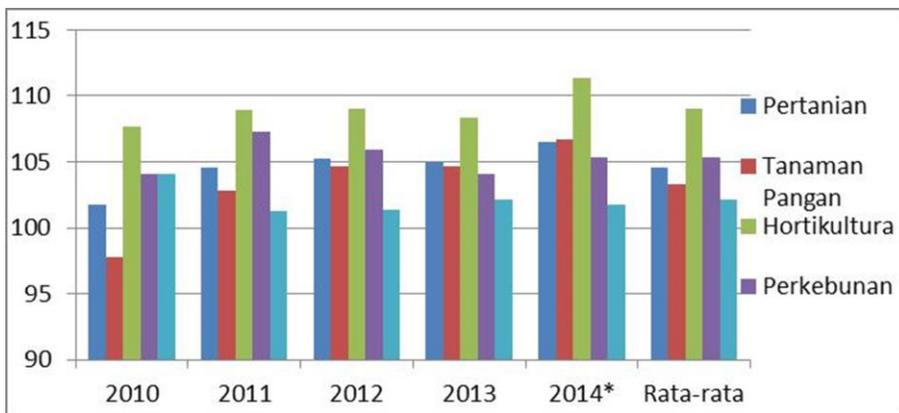
PENDAHULUAN

Indonesia dikenal dengan negara agraris, dimana letak geografis negara Indonesia yang berada di garis katulistiwa menyebabkan Indonesia memiliki iklim tropis dan memiliki dua musim setiap tahunnya. Kondisi ini mendukung masyarakat untuk melakukan kegiatan budidaya tanaman pertanian. Hal ini menyebabkan 30% masyarakat usia produktif di Indonesia melakukan kegiatan usaha tani sebagai mata pencaharian (Badan Pusat Statistik, 2017).

Sub sektor dalam pertanian dibagi menjadi tanaman pangan, perkebunan, dan hortikultura. Dari sisi kesejahteraan petani, budidaya komoditas hortikultura dianggap lebih menjanjikan

dibandingkan dengan subsektor lain dalam sektor pertanian. Alat ukur yang digunakan adalah nilai tukar petani (NTP) dimana nilai tersebut menunjukkan rasio antara harga yang diterima petani (IT) yang didapatkan dari nilai jual hasil pertanian dengan harga yang dibayar petani (IB) yang didapatkan dari harga yang harus dibayar untuk memenuhi kebutuhan hidup. Bila nilai NTP lebih besar dari seratus persen, maka pendapatan petani bernilai lebih besar dibandingkan pengeluaran.

Berdasarkan Gambar 1, NTP yang dihasilkan petani hortikultura selalu dihasilkan petani hortikultura selalu bernilai lebih tinggi dibandingkan dengan komoditas lainnya, terutama komoditas tanaman pangan dan



Sumber : Direktorat Jenderal Hortikultura, 2015

Gambar 1. Nilai Tukar Petani pada Sektor Pertanian

peternakan. Hal ini menunjukkan bahwa kegiatan budidaya tanaman hortikultura memberikan nilai tambah bagi petani, sehingga sangat layak untuk diusahakan dan dikembangkan oleh pemerintah.

PT XYZ merupakan perusahaan Agribisnis yang memperdagangkan berbagai macam komoditas hortikultura. Kegiatan usaha PT XYZ berfokus pada dua kegiatan, yaitu produksi dan pemasaran produk. Komoditas yang diperdagangkan PT XYZ lebih dari seratus jenis, tetapi hanya beberapa komoditas yang secara kontinyu diproduksi dan dipedagangkan. PT XYZ menjual berbagai macam komoditas karena perusahaan ingin melakukan ekspansi dan mengakuisisi konsumen sebanyak-banyaknya.

PT XYZ memiliki target pasar yang cukup besar dilihat dari pemenuhan suplai ke berbagai pasar modern seperti Lion Superindo (LSI), PT Trans Retail Indonesia (Carrefour), Hero/Giant Supermarket, Alfamidi, dan Cimory dimana ekspansi tersebut telah dilakukan mulai dari 2002. Tidak hanya pasar modern, mulai dari tahun 2014, PT XYZ melakukan kembali pengembangan pasar dengan mulai melayani pelanggan Horeka (Hotel, Restoran, dan Katering) yang dimana tidak lagi hanya produk hortikultura yang disuplai namun juga permintaan berupa buah-buahan dan daging-dagingan juga dipenuhi oleh perusahaan agribisnis ini. Ekspansi tersebut menuntut PT XYZ untuk memperluas kerja sama tidak hanya dengan petani holtikultur tetapi juga petani buah-buahan dan peternak yang sudah terqualifikasi.

Namun, dengan banyaknya ekspansi yang dilakukan oleh PT XYZ, belum ada upaya untuk memperbaharui model bisnis yang diajalkan oleh industri ini untuk beradaptasi dengan penambahan jenis produk yang diperjual-belikan dan meningkatnya besaran target pasar dari PT XYZ. Hal tersebut dianggap penting karena proses bisnis yang saat ini dijalankan lebih mendukung pemenuhan permintaan pada pasar modern dibandingkan dengan suplai ke pelanggan Horeka karena permintaan pelanggan Horeka memiliki proposisi nilai yang jauh berbeda dari pasar modern. Ketimpangan dalam kesesuaian dari bisnis model yang diterapkan oleh PT XYZ yang lebih cocok untuk pasar modern membuat pemenuhan permintaan dari industri Horeka kurang efektif dan efisien.

Potensi pengembangan bisnis dapat diprediksi dengan menggunakan model bisnis untuk menentukan karakteristik bisnis yang dioperasikan. BMC (*business model canvas*) menggambarkan model bisnis dari sebuah perusahaan atau organisasi dalam menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai-nilai dan mendukung pembentukan pilihan strategi baru melalui sembilan elemen penting (Osterwalder dan Pigneur, 2012). BMC juga digunakan untuk membantu perusahaan merumuskan inovasi baru untuk meningkatkan kinerja bisnis yang belum pernah dilakukan perusahaan sebelumnya. Selanjutnya dalam mencapai strategi yang akan dirumuskan, sebelumnya harus diketahui kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan ancaman.

Berdasarkan kondisi bisnis aktual dari PT XYZ, penelitian ini bertujuan untuk (1) Menganalisis model bisnis yang dijalankan oleh PT XYZ; (2) Menganalisis faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi pemenuhan permintaan pasar modern dan pasar Horeka (Hotel, Restoran, dan Katering) oleh PT XYZ; (3) Merancang perbaikan dari model bisnis eksisting dari PT XYZ.

METODE PENELITIAN

Lokasi dan Waktu Penelitian

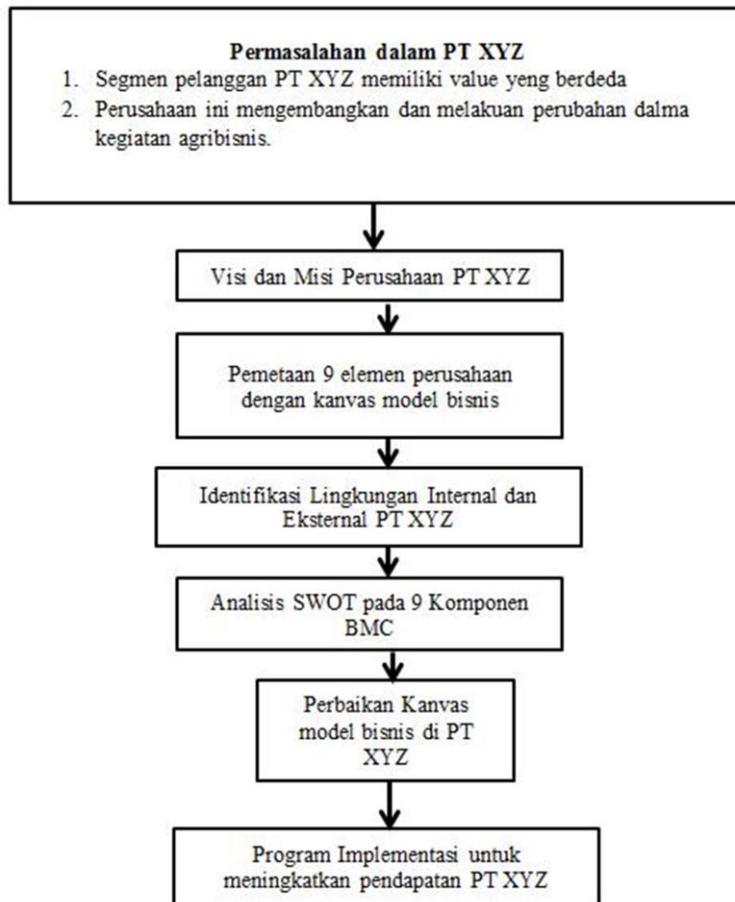
Pengambilan data untuk penelitian ini dilakukan di kantor utama dan kebun milik PT XYZ yang berada di wilayah Cianjur pada bulan Maret sampai dengan Juli 2018.

Metode Analisis Data

Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini terdiri dari data primer data sekunder. Data primer didapatkan dari hasil wawancara, dan pengisian kuisisioner sedangkan data sekunder berupa dokumen-dokumen perusahaan, dan studi literatur. Pemilihan narasumber berdasarkan *purposive sampling* yang dimana tidak dilakukan secara *random* melainkan responden yang dipilih adalah responden yang memiliki pengetahuan, keahlian, dan kompetensi yang telah ditetapkan sebelumnya terkait dengan bidang yang

dikaji pada penelitian ini. Responden terdiri atas responden internal dan eksternal. Responden internal pada penelitian ini adalah pemilik, dan pegawai pada tingkat manajerial di PT XYZ. Responden eksternal adalah pelanggan PT XYZ serta pelaku bisnis di bidang hortikultura.

Tahapan yang dilalui dalam melakukan pengolahan data pada penelitian ini yaitu: (1) melihat atau memotret model bisnis yang dijalankan oleh perusahaan PT XYZ. Saat ini dengan menganalisis lingkungan dan aktivitas bisnis internal perusahaan dengan menggunakan sembilan unsur BMC. (2) melakukan penilaian secara mendetail terhadap masing-masing unsur BMC menggunakan analisis SWOT untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal apa saja yang memengaruhi lingkungan model bisnis yang dijalankan oleh perusahaan PT XYZ. (3) Berdasarkan hasil identifikasi SWOT terhadap 9 komponen BMC dari PT XYZ kemudian disusun prototipe model bisnis yang lebih baik untuk PT XYZ dengan menggunakan pola model bisnis *unbundling*. Kerangka pemikiran konseptual dari penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Kerangka Pemikiran Operasional

HASIL DAN PEMBAHASAN

PT. XYZ merupakan suatu perusahaan produsen dan distributor yang bergerak di bidang usaha tanaman pangan dan hortikultura khususnya sayuran. Komoditas yang tersedia dan ditawarkan perusahaan berjumlah 140 jenis komoditas, baik dari tanaman pangan, obat, dan buah-buahan. Selain memproduksi sendiri, komoditas yang dipasok oleh perusahaan berasal dari kemitraan kelompok petani. PT XYZ

menjalankan usahanya dengan sistem inti plasma. Perusahaan sebagai inti plasma berperan untuk melakukan pembinaan terhadap anggota-anggota mitra petani mulai dari penyediaan dan penyiapan lahan, penyediaan alat produksi, bimbingan teknis, sampai pemasaran hasil produksi. Setiap hasil panen yang diperoleh akan dikirim ke gudang perusahaan untuk disortir terlebih dahulu dan dipacking sesuai permintaan konsumen serta dikirim.

PT. XYZ memiliki visi perusahaan berupa “Perusahaan yang dapat memenuhi pasar dengan kualitas dan kuantitas terbaik yang berbasis *ecoprofit* dan *low pesticide* di Indonesia”. Misi yang dirumuskan oleh PT. XYZ menunjang perusahaan untuk mencapai visi perusahaan. Berikut ini merupakan misi-misi PT. XYZ,

1. Menghasilkan produk bermutu dan ramah lingkungan yang dibutuhkan oleh pasar dan memiliki nilai tambah tinggi
2. Menjalani kerjasama dengan petani berbagai komoditas sayuran di berbagai wilayah
3. Mengelola sumberdaya yang efisien dan pengelolaan limbah produksi secara terpadu
4. Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, aman, dan nyaman.

Identifikasi Model Bisnis Perusahaan Saat Ini

Identifikasi model bisnis PT XYZ pada penelitian ini dilakukan melalui analisa 9 komponen BMC secara berurutan agar terlihat adanya integrasi yang baik dan tepat antar komponennya. Adapun analisis sesuai urutan dari masing-masing komponennya adalah sebagai berikut,

1. Customer Segments

Pelanggan PT XYZ yaitu modern market, restoran/ Hotel dan pasar tradisional. Sayuran yang berkualitas bagus pada umumnya untuk memenuhi permintaan pasar di modern market dan restoran. Dan sisa sortasi sayuran yang tidak dikirim ke modern market dan restoran dipasarkan ke pasar tradisional.

2. Value Propositions

Nilai yang membedakan PT XYZ dengan perusahaan agribisnis lainnya adalah *grade customization* dan kemasan produk yang diberikan untuk memenuhi permintaan pelanggan pasar modern. Pemenuhan *service level* 100% untuk pelanggan Horeka, walaupun produk yang diminta Horeka tidak di produksi oleh perusahaan dan mitra, perusahaan tetap memenuhinya dengan mencari dari *supplier* dan pasar. Pemberian harga dan pola pembayaran yang fleksibel dalam memenuhi permintaan pasar tradisional dengan kondisi harga yang fluktuatif. Selain itu, perusahaan memberikan jasa antar ke tempat tujuan yang dimana harga pemesanan sudah termasuk biaya jasa tersebut. Hal lain yang menjadi nilai jual dari PT XYZ adalah penggunaan pestisida yang diminimalisasi sehingga cenderung lebih sehat dan aman dikonsumsi dengan produk yang variatif hingga mencapai 140 jenis.

3. Channel

Distribusi produk PT XYZ dilakukan langsung mengirimkan dengan tim delivery khusus setiap daerah dan langsung dikirim ke lokasi pelanggan. *Grade A* dan *grade B* dipasarkan ke *modern market* dan restoran dengan membentuk kerjasama dalam bentuk kemitraan/*supplier* resmi, sedangkan *grade C* dipasarkan ke pasar tradisional.

4. Customer Relationship

Hubungan di bangun oleh PT XYZ dengan pelanggannya melalui aktivitas di media sosial seperti Facebook dan *website*. Pada kedua sarana tersebut, pelanggan dapat langsung melakukan kirim pesan melalui Facebook, atau

menghubungi kontak-kontak penting seperti marketing dan operasional melalui website. Aktivitas di beberapa media komunikasi yang dimiliki oleh PT XYZ ini tentunya akan memudahkan bagi konsumen baik untuk mencari tahu produk agribisnis yang ditawarkan oleh PT XYZ atau dapat juga menjadi sarana bagi pelanggan eksisting PT XYZ untuk menyampaikan keluhan apabila terjadi masalah dalam penjualan serta apabila ingin melakukan pembelian berulang (*repeat order*).

5. Revenue Stream

Sumber pendapatan perusahaan berasal dari penjualan produk agribisnis diantaranya sayuran, buah, serta hasil peternakan. jenis arus pendapatan berulang, karena beberapa pelanggan memiliki loyalitas terhadap perusahaan untuk melakukan pembelian secara berulang. Namun, ada pula beberapa pelanggan yang hanya melakukan satu kali pembelian saja. Mekanisme penetapan harga yang diterapkan oleh perusahaan bersifat dinamis. Perusahaan menetapkan harga jual berdasarkan biaya produksi dan juga minimum *profit* yang ingin diperoleh. Harga jual tersebut akan dinegosiasikan kepada calon pelanggan sebelum terjadinya penandatanganan kontrak dimana kebijakan ini biasanya berlaku pada pelanggan modern market, hotel dan restoran karena pemesanan dilakukan berkala.

6. Key Resources

Aset perusahaan yang dimiliki oleh PT XYZ adalah lahan, kendaraan, gudang dan rumah untuk karyawan serta alat-alat yang digunakan dalam proses

produksi seperti timbangan, hand tractor dan sebagainya. Selain aset yang sifatnya fisik, Sumber daya manusia juga merupakan aset yang sangat mempengaruhi produktifitas PT XYZ. SDM yang dimiliki oleh PT XYZ sejumlah 55 orang. SDM yang terdapat pada PT XYZ dibagi menjadi 5 bagian yaitu pada bagian budidaya (produksi) sayuran sebanyak 21 orang, bagian penanganan pascapanen sebanyak 15 orang, bagian administrasi 5 orang, bagian pemasaran 1 orang dan bagian logistik 10 orang. SDM yang terdapat PT XYZ pada umumnya berasal dari masyarakat sekitar perusahaan terutama untuk bagian budidaya.

7. Key Activities

PT XYZ merupakan perusahaan yang bergerak dibidang agribisnis hortikultura. Kegiatan produksi yang dilakukan oleh perusahaan adalah kegiatan budidaya tanaman hortikultura, kegiatan pasca panen (*sorting, grading, packing*) sampai dengan kegiatan pemasaran hasil produksi perusahaan. Secara umum aktivitas-aktivitas kunci yang berlangsung di PT XYZ, terjadi mulai dari produksi/pasca panen sampai dengan pemasaran produk hortikultura kecuali produksi yang dilakukan oleh mitra.

8. Key Partnerships

Pemasok bahan baku untuk sayuran pada PT XYZ dalam memenuhi permintaan pasar adalah kebun sendiri, mitra dengan petani, dan pasar tradisional. Petani yang bermitra dengan PT XYZ merupakan petani yang mampu menyediakan sayuran secara

berkelanjutan dan petani yang berani menjamin komoditas berkelanjutan.

9. Cost Structure

Komponen yang berpengaruh kedalam struktur biaya PT XYZ adalah *variable cost*, Karena sampai dengan saat ini PT XYZ masih sangat bergantung dengan petani mitra untuk memenuhi permintaan produk agribisnis sedangkan harga dari petani mitra ini sifatnya tidak tetap dan fluktuatif, hal ini sangat mempengaruhi struktur biaya dari PT XYZ. Komponen *variable cost* pada PT XYZ mencapai 68%. Hal tersebut dikarenakan produk agribisnis berasal dari petani atau peternak mitra serta biaya tenaga kerja untuk kegiatan pengawasan, *repacking* dan sortasi produk agribisnis. Dengan memetakan unsur-unsur yang ada pada setiap

komponen akan memudahkan dalam merangkum gambaran keseluruhan kegiatan bisnis yang sedang berjalan sekarang. Adapun pemetaan BMC pada PT XYZ dapat dilihat pada Gambar 3.

Identifikasi SWOT Setiap Unsur Business Model Canvas

Identifikasi SWOT dilakukan pada kesembilan komponen BMC PT XYZ saat ini. Setelah di identifikasi SWOT dari setiap komponen BMC, hasil analisis tersebut di jadikan acuan, untuk membuat model bisnis perbaikan dari model sekarang. Identifikasi SWOT pada PT XYZ dapat dilihat pada Gambar 4-5,

Key Partners <ul style="list-style-type: none"> • Kemitraan dengan peternak • Kemitraan dengan petani dan pengepul 	Key Activities <ul style="list-style-type: none"> • Menanam produk hortikultura utama di kebun sendiri • Pengambilan produk agribisnis dari mitra • Sortasi, <i>grading</i>, dan pengemasan 	Value Propositions <ul style="list-style-type: none"> • <i>Service level</i> 100% • Kualitas <i>grade</i> dan kemasan produk • Produk langsung diantar langsung ke konsumen • Produk yang ditawarkan mencapai 140 jenis 	Customer Relationships <ul style="list-style-type: none"> • Media social untuk informasi produk • Layanan <i>customer service</i> 24 jam dalam 7 hari 	Customer Segments <ul style="list-style-type: none"> • Pasar modern (supermarket dll.) • Pasar tradisional • Industri hotel, restoran, dan catering (Horeka)
	Key Resources <ul style="list-style-type: none"> • SDM perusahaan • Kendaraan transportasi • Gudang penyimpanan, pengemasan, dan sortasi • Lahan produksi 		Channels <ul style="list-style-type: none"> • Langsung: email, telpon, armada pengiriman pribadi 	
Cost Structure <ul style="list-style-type: none"> • Biaya variable: biaya pengemasan dan sortasi, biaya transportasi, dan pembelian produk agribisnis dari mitra dan pengepul • Biaya tetap: gaji manajemen dan administrasi 			Revenue Streams <ul style="list-style-type: none"> • Penjualan produk produk hortikultur • Penjualan produk buah-buahan • Penjualan produk daging 	

Gambar 3. Pemetaan 9 komponen BMC PT XYZ

Komponen BMC	Identifikasi SWOT			
	Ke kuatan	Ke le mahan	Pe luang	Ancaman
Customer Segment	a. pelanggan PT XYZ sudah tersegmentasi dengan baik b. Horeka sebagai prioritas utama sebagian pelanggan PT XYZ merupakan kekuatan.	a. penjualan pasar modern lebih rendah dibanding Horeka.	a. Horeka menjadikan PT XYZ sebagai supplier utama, karena dianggap mampu memenuhi permintaan dengan tepat waktu dan lengkap	a. Pelanggan industri Horeka memiliki tingkat berpindah ke perusahaan pesaing lebih tinggi dibanding pasar modern.
Value proposition	a. Kualitas dan kemasan produk untuk pasar modern, dapat disesuaikan sesuai dengan permintaan. b. Quantity permintaan Horeka akan selalu dipenuhi dan diantar ke lokasi tepat waktu	a. Grading dan packing produk untuk pasar modern trade menghabiskan waktu yang cukup banyak. b. Service level 100% yang diminta pelanggan Horeka sulit dipenuhi tanpa pendanaan dan sistem mitra yang efektif dengan pemasok dan petani mitra	a. Ketersediaan berbagai macam produk, bukanya hanya hortikultura membuat peluang perusahaan mendapatkan pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan lama lebih tinggi. b. Peningkatan efisiensi produksi lahan sendiri dan petani mitra utama akan mengurangi pembelian produk ke petani diluar mitra, pengepul dan pasar induk akibatnya, harga yang ditawarkan akan lebih kompetitif sehingga pelanggan tidak akan pindah ke pesaing.	a. Pesaing dari pengepul akan memiliki harga jual yang lebih rendah karena banyak pengepul yang melakukan sistem tigon dan membeli barang terlebih dahulu b. Pesaing dari perusahaan/mitra tani lain yang dapat memanfaatkan lahan mereka dengan efisien juga akan memiliki harga jual yang lebih rendah jika sebagian besar produk PT XYZ didapatkan dengan cara membeli c. Ketergantungan pada petani mitra, pengepul dan pasar membuat pemenuhan proposisi nilai bagi industri Horeka service level 100% berpeluang tidak terpenuhi jika produksi berfluktuasi
Channel	a. Saluran pembelian melalui 2 media utama email dan telepon sudah efektif dan efisien karena mayoritas pembelian menggunakan purchase order. b. Fase kesadaran dan evaluasi melalui media sosial. Kecenderungan masyarakat modern yang selalu mencari informasi melalui internet, sudah diakomodasi oleh perusahaan c. Saluran distribusi untuk menyalurkan produk ke pelanggan adalah melalui armada transportasi pribadi milik perusahaan yang terpisah sesuai dengan daerah pelanggan.	a. Saluran untuk fase kesadaran, evaluasi, dan pembelian adalah melalui media sosial dan customer service 24 jam. Jumlah admin media sosial dan customer service masih belum banyak b. Perusahaan kurang melakukan promosi offline melalui pameran-pameran industri	a. Pelanggan industri Horeka yang sudah menjadikan PT XYZ sebagai pelanggan utama juga menjadi produk lain selain hortikultura, memiliki gudang didarah jabsodetabel selain cianjur akan mempercepat pengiriman ke pelanggan b. Update berkala pada media sosial dan website dapat meningkatkan peluang untuk mengakuisisi pelanggan baru.	a. Pesaing PT XYZ menginvestasikan lebih banyak untuk mengikuti pameran industri Horeka karena pelanggan perusahaan bukan konsumen akhir, sehingga lebih mudah dijangkau melalui event resmi.
Customer relationship	a. Sistem pelayanan pelanggan 7/24 jam melalui telepon, selain itu didukung pula dengan aset media sosial milik PT XYZ untuk membalas pesan melalui facebook. b. PT XYZ berusaha untuk memenuhi semua permintaan pelanggan utama walaupun produk yang diminta tidak diproduksi perusahaan ataupun petani mitra	a. Bagi pelanggan baru dari industri Horeka, produk yang ditawarkan hanya produk hortikultura, sehingga pelanggan akan membandingkan harga dengan supplier lain dengan harga murah, membuat hubungan tidak begitu kuat.	a. PT XYZ sudah dapat mengidentifikasi pelanggan yang paling menguntungkan, kurang menguntungkan, dan tidak menguntungkan.	a. Terlalu fokus pada pelanggan yang kurang menguntungkan (pasar modern) dapat mengangrangi fokus pelayanan pada segmen pelanggan Horeka.
Key Activities	Sorting, grading, dan packing sudah dilakukan dalam SOP dan waktu yang teratur. b. Penganganan barang retur dari pasar modern juga sudah terstandarisasi	a. Pelaksanaan aktifitas produksi saat ini kurang efisien b. Aktifitas kunci perusahaan untuk pemenuhan supply dengan membeli dari pihak ketiga. c. Pemenuhan supply dari sumberdaya pribadi proporsinya sangat sedikit hanya 10%	a. Pemanfaatan teknologi pengolahan lahan, manajemen produksi dan pengoptimalan divisi produksi b. Pengoptimalan infrastruktur TI, dan investasi promosi offline	a. Aktifitas kunci pengadaan barang dari supplier, pengepul dan pasar dapat terganggu.

Gambar 4. Identifikasi SWOT terhadap 9 Komponen Business Model Canvas

Komponen BMC	Identifikasi SWOT			
	Ke Kuatan	Ke Lemahan	Peluang	Ancaman
Key sources	<p>Perusahaan memiliki sumber daya utama lahan produksi, pabrik packing, kendaraan distribusi, dan karyawan pabrik dan manajemen</p> <p>Kebutuhan sumberdaya baik SDM produksi dan pasca panen maupun sumberdaya produksi dapat diprediksi sesuai dengan rencana tanam PT XYZ</p>	<p>Sumber daya lahan yang luas akan tidak bernilai dibanding pesaing dengan produktivitas tinggi</p> <p>Sumberdaya lahan saat ini tidak dapat dimanfaatkan dengan maksimal</p>	<p>Pemanfaatan sumber daya lahan dan manajemen produksi untuk mengolah dan meningkatkan kapasitas produksi</p> <p>Memprediksi forecast produksi kedepan dengan mempertimbangkan permintaan dan kondisi lahan</p>	<p>Sumberdaya produksi lebih lemah dibandingkan pesaing dari perusahaan dan pengepul yang melakukan kontrak kerjasama tani untuk mendapat harga yang lebih murah.</p>
Cost structure	<p>Karena secara skala produksi dan pembelian yang dilakukan dalam jumlah besar sehingga harga yang dikeluarkan akan lebih kecil dibanding perusahaan membeli dalam skala yang kecil</p> <p>Struktur biaya juga sudah terpisah antara biaya variabel harian dan biaya tetap</p>	<p>Biaya tetap yang dikeluarkan untuk pembayaran royalti pada pasar modern sulit untuk diprediksi.</p> <p>Struktur biaya yang lebih tinggi pada pasar modern kurang cocok dengan bisnis model saat ini yang mendapat keuntungan lebih tinggi pada pasar pelanggan Horeka</p>	<p>Efisiensi lahan sendiri dan transfer knowledge ke petani mitra utama akan dapat mengurangi biaya pembelian produk</p>	<p>Biaya pengeluaran untuk pasar modern terutama pembayaran royalti dan biaya retur jika ada produk yang direject sangat sulit untuk diprediksi dan berpotensi akan terus meningkat jika sistem produksi sendiri tidak ditingkatkan sementara permintaan selalu bertambah</p>
Key Partnership	<p>Mitra yang dimiliki saat ini adalah mitra yang sangat berguna dalam pengadaan supply</p> <p>PT XYZ sudah membangun relasi yang sangat baik kepada semua mitra petani mitra, pengepul bahkan pedagang dipasar karena founder perusahaan sebelumnya adalah pelaku bisnis yang pernah menggeluti semua bidang tersebut.</p>	<p>Mitra petani utama saat ini bukan penyuplai mayoritas produk perusahaan</p>	<p>Transfer knowledge, pengawasan produksi ke petani mitra akan dapat meningkatkan produksi produk pertanian dilahan sendiri dan dari petani mitra utama</p>	<p>Petani mitra saat ini tidak mau terikat penuh kepada PT XYZ karena petani mitra ingin terus mendapat harga penjualan terbaik</p>
Revenue stream	<p>Margin yang didapat dari industri Horeka lebih besar dibanding pasar modern</p> <p>Rata-rata pembelian pada pelanggan yang selalu berulang sehingga besaran pendapatan berulang atau pertahun dapat diproyeksikan</p> <p>Arus pendapatan sudah terdiversifikasi antara beberapa segmen pelanggan yang berbeda</p> <p>Penetapan harga pada pasar modern dan horeka berbeda</p>	<p>Penjualan dari pasar modern dan tradisional selalu menurun dibandingkan penjualan dari industri Horeka</p> <p>Biaya operasional untuk pascapanen untuk pemenuhan permintaan pasar modern cenderung lebih tinggi dan menghabiskan banyak waktu</p> <p>Mekanisme penetapan harga pada pasar tradisional kurang menguntungkan karena dibayar setelah barang terjual, barang tidak terjual akan dikembalikan</p>	<p>Menyediakan produk agribisnis lain, bukanya hanya hortikultura membuat kesempatan PT XYZ dijadikan supplier utama bagi industri Horeka lebih tinggi sehingga kesempatan mendapat penjualan berulang lebih tinggi</p>	<p>Harga yang ditawarkan perusahaan akan kurang kompetitif dibanding pengepul besar atau perusahaan hortikultura dengan teknologi dan sistem produksi yang lebih efisien</p> <p>Arus pendapatan pada pasar tradisional akan sangat kecil sehingga kemungkinan besar dimasa depan akan hilang</p> <p>Arus pendapatan pasar modern juga berpotensi tergantikan oleh pendapatan dari pelanggan Hortikultura</p>

Gambar 5. Identifikasi SWOT terhadap 9 Komponen *Business Model Canvas* (lanjutan)

Perbaikan Model Bisnis Baru PT XYZ

Berdasarkan hasil analisis SWOT, saat ini perusahaan melayani dua segmen pelanggan dengan *value propositions* yang berbeda secara signifikan. Industri pasar modern lebih mengutamakan kualitas dan kemasan dari produk tanpa melihat kuantitas yang dihasilkan menjadikan PT XYZ dituntut untuk fokus pada kegiatan *handling* setelah produksi sedangkan industri Horeka lebih mengutamakan kuantitas dari produk dengan permintaan produk yang lebih variatif dibandingkan dengan pasar modern sehingga PT XYZ harus fokus dalam mencari mitra kerja yang membantu pemenuhan permintaan dari industri tersebut.

1. Customer Segments

Prioritas utama dari konsumen PT XYZ adalah Industri Horeka sebesar 60%, diikuti dengan pasar modern sebesar 30%, dan pasar tradisional sebesar 10%. Proporsi tersebut didasarkan pada biaya variabel yang lebih rendah dibanding pasar modern, tidak adanya pengemasan pasca panen, dan peluang menjadi pemasok utama.

2. Value Propositions

Dengan segmen konsumen yang cukup variatif, proposisi nilai yang ditambah adalah harga yang kompetitif. Harga tersebut didapatkan dengan membandingkan harga yang akan di berikan ke pelanggan dengan harga yang ditawarkan ke pengepul di daerah Cianjur. Perbandingan harga harus setidaknya sama atau lebih murah dibanding pengepul.

3. Channel

Untuk membuat PT XYZ dapat mengakuisisi pelanggan-pelanggan baru dan segmen konsumen yang telah ditetapkan, investasi pada promosi *offline* (acara yang diadakan industri Horeka) merupakan hal yang perlu ditambahkan pada komponen *channel*.

4. Customer Relationship

Perbaikan pada komponen ini adalah berupa penambahan admin untuk *customer service* yang berbeda untuk setiap segmen pelanggan. Dengan adanya hal tersebut, PT XYZ dapat memastikan semua keluhan dan pertanyaan pelanggan dapat dijawab dengan waktu kurang dari 1 hari setelah di kirimkan.

5. Revenue Stream

Dengan adanya perbaikan dari komponen sebelumnya, komponen ini akan terkena dampak terkait dengan proporsi pemasukan tertinggi dari produk yang dijual-belian adalah produk buah dan daging mengingat bahwa segmen konsumen prioritas dari PT XYZ adalah industri Horeka diikuti dengan pemasukkan dari produk hortikultur yang menurun.

6. Key Resources

Perbaikan pada komponen ini adalah dengan penambahan asset gudang perusahaan dengan fasilitas *cool storage*. Selain itu, SOP produksi dari PT XYZ dilakukan juga oleh petani mitra utama agar produktifitas petani mitra dapat diprediksi dan kualitas produk yang dihasilkan lebih terjamin.

7. Key Activities

Perbaikan dari aktivitas utama adalah melakukan manajemen suplai dan

stok produk dengan mempertimbangkan *future forecasting*. Hal tersebut dilakukan untuk untuk melakukan perencanaan produksi pada petani mitra dan lahan sendiri supaya produk yang diproduksi sesuai dengan yang dibutuhkan pasar dan perusahaan dapat memprediksi stok kedepan.

8. Key Partnerships

Perbaikan dari komponen ini adalah melakukan kerja sama tidak hanya dengan mitra terkait dengan produksi tetapi juga terkait dengan pendanaan sehingga bermitra dengan perusahaan modal ventura merupakan hal yang dibutuhkan untuk melakukan ekspansi PT XYZ.

9. Cost Structure

Perubahan struktur biaya terletak pada penambahan investasi untuk penyediaan *cool storage*, dan perbaikan gudang untuk penyimpanan. Penambahan biaya tetap juga ada dikarenakan penambahan kegiatan promosi untuk menjadi sponsor pada event *offline* dari industri Horeka. Namun, terdapat potensi pengurangan biaya variabel dari pembelian suplai dari pihak ketiga serta pengurangan biaya variabel dari pengurangan suplai pasar modern sebanyak 11%.

Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil perbaikan sembilan unsur BMC dan pembuatan prototipe model bisnis baru, terdapat beberapa hal penting yang dapat menjadi kunci kesuksesan model bisnis PT XYZ dimasa mendatang.

1. PT XYZ harus melakukan prioritas pada tiga segmen pelanggan yang

dilayani. Prioritas utama adalah industri Horeka didasarkan pada biaya variabel yang lebih rendah dibanding pasar modern, tidak adanya pengemasan pasca panen, dan kemungkinan menjadi supplier utama. Prioritas kedua adalah pasar modern karena memiliki sistem pembayaran yang sudah terstruktur yaitu 2 minggu sampai 4 minggu setelah PO (*pre-order*) dibuka, dan terakhir adalah pasar tradisional sebagai pelanggan prioritas ketiga saat produk tidak dapat terserap oleh Horeka dan pasar modern

2. PT XYZ harus melakukan *forecast* produksi untuk dan melakukan *transfer knowledge* pada para petani mitra. Selain itu, manajemen produksi di kerjakan oleh satu divisi khusus.
3. Hubungan pelanggan PT XYZ dapat dijaga dengan memberikan interaksi dua arah kepada pelanggan PT XYZ untuk menjaga hubungan di masa yang akan datang misalnya dengan melakukan pendekatan baik melalui telepon ataupun email untuk bertanya *feedback* dari klien PT XYZ sehingga PT XYZ dapat direkomendasi oleh klien eksisting kepada klien baru dan pelanggan PT XYZ bertambah.
4. PT XYZ harus mengembangkan sumber daya manusia yang dimilikinya khususnya sumber daya manusia di bagian *supply forecasting* dan produksi untuk memastikan tercukupinya suplai barang.

<p>Key Partners</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kemitraan dengan Peternak • Kemitraan dengan Petani dan pengepul • Perusahaan pendanaan 	<p>Key Activities</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pembelian produk dari mitra • Sortasi, grading dan pengemasan • Management suplai dan stok • Forecasting supply • Transfer knowledge dan Supervisi ke mitra <p>Key Resources</p> <ul style="list-style-type: none"> • SDM Perusahaan • Armada • Lahan produksi • Gudang cool storage • SOP produksi yang bisa ditransfer ke mitra 	<p>Value Proposition</p> <ul style="list-style-type: none"> • Service level 100% • Kualitas, grade, dan packaging produk • Produk dideliver langsung ke konsumen • Harga yang kompetitif (harga harus sama dengan harga pengepul pertama) 	<p>Customer Relationships</p> <ul style="list-style-type: none"> • Media social untuk informasi produk • Layanan Customer Service 7/24 Jam untuk segmen pelanggan berbeda <p>Channels</p> <ul style="list-style-type: none"> • Direct: langsung ke pelanggan • Promosi dan sponsorship langsung melalui event Horeka 	<p>Customer Segments</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pelanggan pasar moderu 30% • Pelanggan pasar traditional 10% • Pelanggan Horeka 60%
<p>Cost Structure</p> <ul style="list-style-type: none"> • Biaya variabel : pengurangan biaya variabel pembelian produk dipihak ketiga, dan pengurangan biaya pembayaran royalti ke pasar modern • Biaya tetap : gaji Manajemen, biaya promosi, biaya gudang dan cool storage • Investasi pengadaan gudang penyimpanan (cool storage) 		<p>Revenue Streams</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pengurangan penjualan produk sayur-sayuran • Penjualan produk daging-dagingan • Penjualan produk sembako 		

- Business Model Canvas Perbaikan
- Business Model Canvas Saat ini
- Komponen Business Model Canvas yang harus dihilangkan

Gambar 6. BMC perbaikan Infrastruktur Manajemen

- SIMPULAN DAN SARAN**
1. Dari pemetaan awal proses bisnis PT XYZ didapatkan bahwa pelanggan utama PT XYZ adalah industri Horeka dan pasar modern dengan pemasukan terbesar berasal dari industri Horeka. Kualitas, kuantitas, dan varian dari produk yang disuplai ke kedua pelanggan tersebut sangat berbeda sehingga PT XYZ mengalami kesulitan dalam memfokuskan kegiatan bisnis antara suplai ke pasar modern atau ke Horeka.
 2. Berdasarkan analisis SWOT dari model bisnis awal PT XYZ, didapatkan beberapa keunggulan yang meliputi layanan berupa pengemasan produk sesuai dengan permintaan pelanggan, pengiriman

3. produk menggunakan armada sendiri agar dapat dipastikan barang diterima tepat waktu, pemenuhan permintaan pelanggan sebesar 100% dengan bermitra dengan petani dan peternak.
4. Kekurangan model bisnis awal PT XYZ berdasarkan analisis SWOT adalah 90% produk yang disuplai merupakan hasil produksi dari mitra yang mengakibatkan harga produk kurang kompetitif dan kemudahan bagi industri Horeka dalam berpindah ke pemasok lain apabila permintaannya tidak dipenuhi.
5. Perbaikan utama pada model bisnis saat ini adalah mengefisienkan produksi pada lahan sendiri dan petani yang menjadi mitra utama sehingga

kegiatan suplai dapat diprediksi dan direncanakan dengan baik; merubah proporsi segmen konsumen menjadi 60% industri Horeka, 30% pasar modern, dan 10% pasar tradisional dengan menyediakan layanan *customer service* 24 jam untuk masing-masing segmen pelanggan, pemberian SOP produksi dan

5. Supervisi langsung ke petani dan peternak untuk meningkatkan produktifitas dan menyesuaikan waktu tanam/ternak dengan kondisi lahan yang ada, dan investasi terkait dengan penambahan fasilitas Gudang dan *cooling storage* untuk menjamin kualitas produk dengan daya tahan rendah serta penanaman buah, dan penambahan biaya tetap untuk melakukan promosi dengan mengikuti acara *hotel, food, and tourism*.

DAFTAR PUSTAKA

- Amin, A. M., Baga, L. M., & Tinaprilla, N. (2018). Strategi Perencanaan Model Bisnis Perusahaan Jasa Konsultan Arsitektur dan Jasa Kontraktor PT Architectaria Media Cipta. *Manajemen IKM*, 55-65.
- Azhar, R. M., Suparno, O., & Djohar, S. (2017). Pengembangan Model Bisnis pada Lokawisata Baturaden Menggunakan Business Model Canvas. *Manajemen IKM*, 137-144.
- Badan Pusat Statistik. (2017, Desember 2). *Badan Pusat Statistik*. Retrieved Maret 2020, 2018, from Penduduk 15 tahun ke atas yang bekerja menurut lapangan pekerjaan utama 1986-2017: <https://www.bps.go.id/stactable/2009/04/16/970/penduduk-15-tahun-ke-atas-yang-bekerja-menurut-lapangan-pekerjaan-utama-1986---2017.html>
- Badan Pusat Statistik. (2017, Desember 23). *Badan Pusat Statistik*. Retrieved Februari 20, 2018 from Statistik Perusahaan Hortikultura: <https://www.bps.go.id/publication/2017/>
- Dewobroto, W. S. (2014). Penggunaan Business Model Canvas sebagai Dasar untuk Menciptakan Alternatif Strategi dan Kelayakan Usaha. *Jurnal Teknik Industri*, 215-230.
- Direktorat Jenderal Hortikultura. (2015, April 14). *Direktorat Jenderal Hortikultura*. Retrieved April 6, 2018, from BAB III-Direktorat Jenderal Hortikultura: <http://hortikultura.pertanian.go.id/wp-content/uploads/2015/06/Bab-III.pdf>
- Disa, A. A., Nurmalina, R., & Syuaib, M. F. (2017). Analysis of Business Model Development of Honey Products Using Business Model Canvas Approach. *International Journal of Science and Research*, 262-267.
- Irmawati, D. (2011). Pemanfaatan e-commerce dalam dunia bisnis. *Jurnal Ilmiah Orasi Bisnis*, 95-112.

- Kosasi, V. M. (2015). Analisis dan Evaluasi Model Bisnis pada Pantai Seafood Restaurant dengan Pendekatan Business Model Canvas. *AGORA*, 314-323.
- Lasher, W. (1999). *Strategic Thinking for Small Business and Division*. Massachusetts: Blackwell.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Pah, A., & Richter, A. (2007). *SWOT Analysis – Idea, Methodology and a Practical Approach*. Norderstedt: GRIN Verlag.
- Tim PPM Manajemen. (2012). *Business Model Canvas: Penerapan di Indonesia*. Jakarta: Tim PPM Manajemen.
- .