



Vol. 8, No. 1,
Maret 2018

ISSN 2252-5491

Forum Agribisnis

Agribusiness Forum

Business Model Canvas Perusahaan Pengolah Rumput Laut

Ammar Fathin Mahdi, dan Lukman Mohammad Baga

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perilaku Wirausaha Mompreneur (Studi Kasus : Komunitas Bunda Online)

Arifah Qurrotu Aina, Heny Kuswanti Suwarsinah, dan Burhanuddin

Analisis Risiko Harga Komoditas Sayuran Unggulan di Indonesia

Astuti Rahmawati, dan Anna Fariyanti

Permintaan dan Penawaran Minyak Goreng Sawit Indonesia

Khoiru Rizqy Rambe, dan Nunung Kusnadi

Analisis Tingkat Kepuasan Konsumen Restoran Waroeng Hotplate Odon Cibanteng, Bogor, Jawa Barat

Tasya Amanda, dan Rita Nurmalina

Analisis Pemasaran Ikan Koi (Kasus di Desa Babakan, Kecamatan Ciseeng, Kabupaten Bogor)

Wahyu Budi Priatna, dan Elvin

DAFTAR ISI

Forum Agribisnis

Volume 8, No. 1 – Maret 2018

<i>Business Model Canvas</i> Perusahaan Pengolah Rumput Laut Ammar Fathin Mahdi, dan Lukman Mohammad Baga	1 – 16
Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perilaku Wirausaha <i>Momprenneur</i> (Studi Kasus : Komunitas Bunda Online) Arifah Qurrotu Aina, Heny Kuswanti Suwarsinah, dan Burhanuddin	17 – 34
Analisis Risiko Harga Komoditas Sayuran Unggulan di Indonesia Astuti Rahmawati, dan Anna Fariyanti	35 – 60
Permintaan dan Penawaran Minyak Goreng Sawit Indonesia Khoiru Rizqy Rambe, dan Nunung Kusnadi	61 – 80
Analisis Tingkat Kepuasan Konsumen Restoran Waroeng Hotplate Odon Cibanteng, Bogor, Jawa Barat Tasya Amanda, dan Rita Nurmalinga	81 – 96
Analisis Pemasaran Ikan Koi (Kasus di Desa Babakan, Kecamatan Ciseeng, Kabupaten Bogor) Wahyu Budi Priatna, dan Elvin	97 – 116

BUSINESS MODEL CANVAS PERUSAHAAN PENGOLAH RUMPUT LAUT

Ammar Fathin Mahdi¹⁾, Lukman Mohammad Baga²⁾

^{1,2,3)}Departemen Agribisnis, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor

¹⁾ammarmahdi29@gmail.com

ABSTRACT

Winner Perkasa Indonesia Unggul is a SME that sells product based on seaweed processing. The enterprise is trying to improve their business activity on seaweed processing products. The purposes of this research are to identify the existing business model at the enterprise, to evaluate the model, and to generate a new business model prototype with the Business Model Canvas method analysis. This research is a case study on a company, and conducted in March-May 2016. The data used are primary data in the form of interviews and internal company data, while qualitative analysis used to evaluate the business model, and the SWOT analysis method used to help generating new business model prototype. The results of this research were two alternative of business model prototype for the enterprise's development in the future. The first alternative is trying to classify new customer segment, and followed by creating the new value proposition. With the additional of new customer segment and the new value proposition, it caused the enterprise to extend the channels by optimizing technologies, and eventually increase the revenue stream of the enterprise. The second alternative is trying to increase the customer relationship by creating the new value proposition. It will raise the opportunity to make an alliance or partnership for helping the business activity of the enterprise. However, the changes on some parts of the business model will affect the enterprise's cost structure.

Keyword(s): *business development, business model, seaweed, SME*

ABSTRAK

Winner Perkasa Indonesia Unggul adalah sebuah UMKM yang menjual produk olahan rumput laut. Perusahaan berupaya untuk melakukan pengembangan dalam bisnis tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi model bisnis saat ini, mengevaluasi dan merancang *prototype* model bisnis baru dengan pendekatan model bisnis kanvas. Penelitian ini merupakan studi kasus pada sebuah perusahaan, dan dilakukan pada bulan Maret-Mei 2016. Data yang digunakan adalah data primer dalam bentuk hasil wawancara dan data internal perusahaan, sedangkan analisis kualitatif dan SWOT digunakan untuk merancang model bisnis baru. Penelitian ini menghasilkan dua alternatif model bisnis yang dapat diterapkan oleh perusahaan untuk pengembangannya di masa yang akan datang. Alternatif pertama mengklasifikasikan segmen pelanggan dan value baru, hal ini membuat perusahaan harus mengembangkan saluran pemasarannya dengan mengoptimalkan teknologi sehingga dapat meningkatkan pendapatan. Alternatif kedua adalah dengan meningkatkan pelayanan pelanggan, hal ini dilakukan dengan meningkatkan peluang menjalin kemitraan untuk membantu kegiatan bisnis perusahaan. Walaupun dua alternatif model bisnis tersebut akan memberikan dampak positif bagi perusahaan, namun akan tetap memengaruhi struktur pembiayaan perusahaan.

Kata kunci: model bisnis, pengembangan usaha, rumput laut, UMKM

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Sebagai negara kepulauan dengan panjang pantai yang mencapai 95.000 km, Indonesia memiliki sumberdaya komoditi laut dan perikanan yang sangat besar, serta berpeluang dan berpotensi untuk dikembangkan. Dengan sumberdaya yang melimpah ini, sudah selayaknya sektor budidaya komoditi laut dan perikanan Indonesia mampu memberikan sumbangsih dalam kegiatan perekonomian nasional.

Menurut Pusdatin KKP, hingga akhir tahun 2013 tercatat bahwa sektor budidaya laut memiliki jumlah produksi mencapai 8.379.271 ton, jumlah ini lebih tinggi bila dibandingkan dengan sektor budidaya tambak dan budidaya jaring (Pusdatin KKP, 2013). Data jumlah produksi, pembudidaya dan luas lahan berdasarkan jenis budidaya dapat dilihat pada Lampiran 1. Selain itu, pada Lampiran 1 tertera bahwa penyerapan tenaga kerja di sektor budidaya laut mencapai 601.286 orang, dan luas lahan yang diusahakan mencapai 325.825 Ha. Jadi dapat terlihat bahwa produktivitas sektor budidaya laut relatif lebih tinggi dibandingkan sektor budidaya tambak dan budidaya jaring. Dengan luas lahan setengah dari luas lahan budidaya tambak, tingkat produksi sektor budidaya laut mencapai empat kali lipat dari tingkat produksi budidaya tambak.

Salah satu komoditas unggulan sektor budidaya laut adalah rumput laut. Rumput laut merupakan salah satu komoditi strategis unggulan Indonesia yang sering diekspor ke beberapa negara seperti Jepang dan Filipina yang

menggantungkan pasokan rumput lautnya pada Indonesia. Besarnya permintaan rumput laut mentah juga diikuti oleh peningkatan produksi rumput laut nasional. Data produksi rumput laut nasional dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1 Produksi Rumput Laut Nasional Tahun 2009-2014

Tahun	Produksi (Ton)
2009	2.963.556
2010	3.915.017
2011	5.170.201
2012	6.514.854
2013	9.298.474
2014	10.261.058

Sumber: Ditjen P2HP, KKP

Trend produksi yang meningkat seperti ini direspon oleh pemerintah dalam hal ini Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP) dengan terus berupaya memperkuat posisi Indonesia sebagai salah satu produsen rumput laut terbesar di dunia. Salah satu upayanya dengan memperkuat industri pengolahan rumput laut nasional. Upaya peningkatan dan penguatan industri pengolahan rumput laut nasional salah satunya difokuskan pada pengembangan rumah-rumah produksi yang memproduksi produk olahan berbasis rumput laut.

Selain upaya untuk peningkatan dan penguatan industri pengolahan rumput laut kita juga harus menimbang kondisi yang dihadapi oleh industri pengolahan rumput laut nasional. Potensi pengembangan industri pengolahan rumput laut di Indonesia masih sangat terbuka, karena baru 20% saja produksi rumput laut mentah nasional yang dapat diserap oleh industri pengolahan di

dalam negeri (Hikmah, 2015). Di lain pihak, sampai saat ini siklus aquabisnis rumput laut masih menghadapi hambatan yang cukup kompleks antara lain jaminan kualitas produksi DES (*Dried Eucheuma Seaweed*) di tingkat pembudidaya yang secara umum masih belum memenuhi standar industri pengolahan, serta stabilitas harga yang masih fluktuatif (Concon, 2012). Faktor-faktor tersebut yang menjadi tantangan bagi keberlangsungan industri pengolahan rumput laut dari segi ketersediaan bahan baku yang sesuai untuk industri pengolahan.

Rumusan Masalah

Seiring menguatnya isu larangan ekspor rumput laut mentah yang akan dikeluarkan oleh Kementerian Kelautan dan Perikanan pada tahun 2020 mendatang, pemerintah melalui Ditjen P2HP semakin gencar dan fokus untuk mendorong pengembangan produk-produk olahan berbahan dasar rumput laut dengan mengalokasikan dana untuk pembangunan dan pengembangan rumah produksi olahan rumput laut.

Adanya isu larangan ekspor rumput laut mentah tersebut bisa menjadi peluang bagi industri pengolahan rumput laut untuk menyerap produksi rumput laut nasional. Menurut ASTRULI, total produksi rumput laut kering Indonesia mencapai 350.000 ton per tahun dan kebutuhan industri sebesar 120.000 ton per tahun. Sementara rumput laut kering yang diekspor mencapai 170.000 ton per tahun (ASTRULI, 2014). Hal ini menunjukkan masih besarnya potensi rumput laut yang belum dimaksimalkan

oleh industri pengolahan dalam negeri, masih terdapat sisa sekitar 60.000 ton per tahun yang seluruhnya dapat dimanfaatkan oleh industri pengolahan. Pasokan rumput laut untuk bahan baku produksi pun nantinya akan mudah didapatkan, bahkan para pemasok akan mencari rumah-rumah produksi olahan rumput laut untuk menyerap produksi rumput laut mentah yang dihasilkannya.

Selain itu, potensi pengembangan industri ini diduga juga akan diikuti dengan munculnya tantangan. Tantangan yang akan dihadapi oleh pelaku di industri pengolahan rumput laut ini berupa persaingan, semakin banyak pelaku usaha di industri ini akan menimbulkan persaingan dalam mendapatkan bahan baku berkualitas dan sesuai dengan standar kualitas industri dan persaingan penjualan produk.

Salah satu pelaku usaha dalam industri pengolahan rumput laut dalam negeri adalah Winner Perkasa Indonesia Unggul. Winner Perkasa Indonesia Unggul adalah sebuah UKM yang memproduksi beberapa macam produk olahan berbahan dasar rumput laut seperti jus, konsentrat, dodol, dan beberapa jenis olahan rumput laut lainnya. Berdasarkan uraian sebelumnya terkait kondisi industri pengolahan rumput laut dalam negeri selain memiliki potensi pengembangan usaha pengolahan rumput laut, perusahaan juga akan menghadapi tantangan persaingan usaha dengan pelaku usaha olahan rumput laut lain di dalam negeri untuk memasarkan produknya. Perusahaan mengandalkan produk minuman olahan rumput laut yaitu jus dan konsentrat rumput laut

dalam menjalankan usahanya, sehingga fokus aktivitas bisnis perusahaan bertumpu pada produk minuman olahan rumput laut.

Oleh karena itu, perlu adanya langkah-langkah strategis yang dilakukan untuk menghadapi kondisi tersebut. Dalam menghadapi kondisi tersebut perusahaan perlu mengetahui model bisnis yang dijalankan perusahaan saat ini. Sebuah model bisnis menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan dan menangkap nilai (Osterwalder dan Pigneur, 2012). Konsep model bisnis harus sederhana, relevan dan secara intuitif dapat dipahami, tetapi tidak terlalu menyederhanakan kerumitan tentang bagaimana suatu perusahaan berjalan.

Dengan mengetahui model bisnis yang dijalankan saat ini, perusahaan dapat mengevaluasi model bisnis untuk perbaikan dan penyempurnaan model bisnis di masa yang akan datang. Perbaikan model bisnis dapat mengisi gap dengan menyediakan beberapa model bisnis alternatif yang dapat diuraikan dalam bentuk program-program dimasa mendatang (Tian dan Martin, 2014). Metode pemetaan model bisnis yang cukup populer adalah pemetaan model bisnis dengan pendekatan *Business Model Canvas*. *Business Model Canvas* merupakan sebuah alat analisis untuk menggambarkan, memvisualisasikan, menilai, dan mengubah model bisnis (Osterwalder dan Pigneur, 2012). *Business Model Canvas* juga merupakan alat analisis yang menjanjikan dan

mudah digunakan oleh *stakeholder* untuk dapat memetakan, menganalisis dan mendiskusikan situasi perusahaan menurut sembilan elemen *Business Model Canvas* dengan cepat (Wallin et al, 2013).

Berdasarkan uraian diatas, maka permasalahan yang akan dibahas pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pemetaan model bisnis produk minuman olahan rumput laut pada Winner Perkasa Indonesia Unggul saat ini dengan pendekatan *Business Model Canvas*?
2. Bagaimana rancangan *prototype* model bisnis untuk alternatif model bisnis produk minuman olahan rumput laut bagi Winner Perkasa Indonesia Unggul?

Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengetahui dan menganalisis model bisnis produk minuman olahan rumput laut pada Winner Perkasa Indonesia Unggul saat ini.
2. Memetakan dan mengevaluasi model bisnis produk minuman olahan rumput laut yang dijalankan oleh Winner Perkasa Indonesia Unggul ke dalam *Business Model Canvas*.
3. Merancang *prototype* model bisnis sebagai alternatif model bisnis produk minuman olahan rumput laut pada Winner Perkasa Indonesia Unggul.

Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini difokuskan pada pemetaan model bisnis produk minuman

olahan rumput laut yang dijalankan oleh Winner Perkasa Indonesia Unggul saat ini. Dengan menggunakan pendekatan *Business Model Canvas*, model bisnis ditampilkan dalam satu lembar kanvas yang berisikan pemetaan sembilan blok elemen utama dalam model bisnis yang mencakup *Customer Segment*, *Value Proposition*, *Channel*, *Customer Relationship*, *Revenue Stream*, *Key Resources*, *Key Activities*, *Key Partnership*, dan *Cost Structure*.

METODE PENELITIAN

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di Winner Perkasa Indonesia Unggul yang berlokasi di Komplek Sawangan Permai No 50, Kecamatan Sawangan Baru, Kota Depok, Jawa Barat. Penelitian dilakukan pada bulan Maret-Mei 2016. Pemilihan perusahaan dilakukan secara sengaja (*purposive*) dengan pertimbangan bahwa Winner Perkasa Indonesia Unggul merupakan salah satu perusahaan yang memproduksi produk olahan dari rumput laut di wilayah Jabodetabek, dan juga merupakan rekomendasi dari Direktorat P2HP Kementerian Kelautan dan Perikanan.

Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data internal perusahaan yang mencakup produksi, pemasaran, dan manajemen perusahaan. Sumber data primer merupakan referensi utama dalam penelitian ini dan diperoleh melalui wawancara langsung kepada pihak perusahaan dengan menggunakan

alat bantu kuesioner yang disesuaikan untuk menjawab masalah dari penelitian ini, jenis pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner meliputi pertanyaan tertutup dan pertanyaan terbuka. Sumber data sekunder didapat dari data pembukuan Winner Perkasa Indonesia Unggul, serta beberapa literatur dari penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi langsung dan melakukan wawancara mendalam terhadap responden dengan menggunakan kuesioner. Penelitian ini berupa studi kasus pada sebuah perusahaan, sehingga responden yang dipilih merupakan bagian dari perusahaan tersebut. Dengan pertimbangan bahwa responden yang dipilih dapat mewakili keseluruhan objek penelitian yang merupakan seluruh bagian dari perusahaan, serta mengetahui kondisi bisnis produk minuman olahan rumput laut. Responden yang dipilih yaitu CEO yang sekaligus *owner* Winner Perkasa Indonesia Unggul dan salah satu karyawan yang berperan penting dalam kegiatan bisnis yang dijalankan perusahaan.

Metode Pengolahan Data

Metode pengolahan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif yang mencakup analisis SWOT serta interpretasi data secara deskriptif. Analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara berkesinambungan

pada setiap blok elemen dalam *business model canvas*. Selanjutnya data hasil analisis kualitatif tersebut disajikan dalam bentuk pemetaan model bisnis sesuai dengan pendekatan *business model canvas*.

Selanjutnya model bisnis yang sudah dipetakan sebelumnya akan dievaluasi. Cara yang efektif untuk melakukan hal tersebut adalah dengan mengombinasikan analisis klasik mengenai kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threat*) dalam analisis SWOT dengan model bisnis yang dihasilkan *Business Model Canvas* (Osterwalder dan Pigneur, 2012; Liu, 2015). Jadi analisis SWOT digunakan untuk mengevaluasi model bisnis yang sedang berjalan kemudian dilakukan perumusan alternatif strategi berdasarkan hasil analisis SWOT tersebut. Setelah perumusan alternatif strategi berdasarkan hasil analisis SWOT, dilakukan FGD (*Focus Group Discussion*) dengan internal perusahaan. Berdasarkan hasil analisis SWOT berupa alternatif strategi serta hasil FGD dengan pihak internal perusahaan, dilakukanlah proses perancangan *prototype* alternatif model bisnis baru yang harapannya dapat diterapkan oleh perusahaan di masa yang akan datang.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menghasilkan dua alternatif model bisnis bagi perusahaan. Alternatif *prototype* model bisnis dirancang berdasarkan alternatif strategi dari hasil analisis SWOT. Berikut adalah

beberapa ide yang mendasari pembentukan *prototype* model bisnis bagi Winner Perkasa Indonesia Unggul:

1. Penambahan *value propositions* yang ditawarkan oleh perusahaan.
2. Pengklasifikasian *customer segments* dengan lebih detail.
3. Pengoptimalan penggunaan teknologi informasi dalam aktivitas pemasaran perusahaan.

Berikut ini adalah penjelasan dari sembilan blok elemen pada model bisnis yang diterapkan oleh Winner Perkasa Indonesia Unggul saat ini dan pemetaannya kedalam *business model canvas*:

Customer Segments

Winner Perkasa Indonesia Unggul melayani segmen pelanggan di dalam Kota Depok dan segmen pelanggan dari luar Kota Depok. Mayoritas segmen pelanggan di dalam Kota Depok membeli produk ini untuk konsumsi sehari-hari dan untuk konsumsi kegiatan tertentu. Sedangkan untuk segmen pelanggan dari luar Kota Depok mayoritas pelanggan membeli produk ini untuk dijual kembali kepada konsumen akhir, namun ada juga segmen pelanggan di dalam Kota Depok yang membeli produk untuk dijual kembali (*distributor*).

Value Propositions

Winner Perkasa Indonesia Unggul menjalankan bisnisnya dengan menciptakan produk olahan rumput laut. Dua jenis produk olahan rumput laut unggulan perusahaan adalah minuman olahan dari rumput laut, yaitu jus rumput

laut dan konsentrat rumput laut. Intinya, melalui dua produk minuman olahan dari rumput laut ini Winner Perkasa Indonesia Unggul mencoba untuk menghadirkan kepada pelanggannya sebuah produk minuman sehat berbahan dasar rumput laut.

Sebagaimana yang diketahui bahwa rumput laut mengandung sejumlah besar polisakarida. Kebanyakan dari polisakarida tersebut bila bertemu dengan bakteri di dalam usus manusia, tidak dicerna oleh manusia, sehingga dapat berfungsi sebagai serat. Kandungan polisakarida tersebut berperan dalam menurunkan kadar lipid di dalam darah dan tingkat kolesterol serta memperlancar sistem pencernaan makanan. Komponen polisakarida dan serat juga mengatur asupan gula di dalam tubuh, sehingga mampu mengendalikan tubuh dari penyakit diabetes. Produk ini harapannya dapat memenuhi kebutuhan akan konsumsi serat bagi tubuh dan menyehatkan untuk konsumen.

Channels

Dalam upaya menjangkau pelanggan dan penyampaian proposisi nilai, Winner Perkasa Indonesia Unggul menggunakan beberapa saluran pemasaran. Diantaranya melalui saluran pemasaran langsung atau yang dikenal dengan *direct selling*, melalui saluran ini perusahaan menjual langsung produk jus dan konsentrat rumput laut kepada konsumen akhir.

Selanjutnya melalui saluran distributor, melalui saluran ini perusahaan menjual produk jus dan konsentrat rumput laut kepada konsumen

akhir melalui perantara (distributor). Perusahaan akan mensuplai produk kepada distributor untuk dijual kepada konsumen akhir oleh distributor.

Dan saluran terakhir adalah dengan saluran pemasaran daring (*online marketing*), melalui saluran ini perusahaan dapat menjual produknya kepada konsumen akhir maupun mensuplai produk kepada distributor dengan jaringan internet yang dalam hal ini dengan bantuan media sosial.

Customer Relationships

Dalam upaya menjalin hubungan baik dengan pelanggan (*customer*) Winner Perkasa Indonesia Unggul menggunakan pelayanan secara personal. Selain itu, perusahaan juga memberikan layanan jasa antar (*delivery*) produk pesanan dalam lingkup Kota Depok dan sekitarnya.

Revenue Streams

Blok elemen ini mencakup segala sumber pemasukan yang didapatkan oleh Winner Perkasa Indonesia Unggul dalam kegiatan bisnisnya. Hingga penelitian ini ditulis, perusahaan berhasil mendapatkan pemasukan dari penjualan produk minuman olahan rumput laut yaitu jus dan konsentrat rumput laut.

Key Activities

Aktivitas kunci yang dilakukan Winner Perkasa Indonesia Unggul terbagi menjadi dua, yaitu aktivitas produksi dan pemasaran. Aktivitas produksi adalah segala jenis kegiatan yang dilakukan dalam proses memproduksi produk jus dan konsentrat

rumput laut di Winner Perkasa Indonesia Unggul, mulai dari persiapan bahan baku yang meliputi penyortiran kualitas bahan baku yang dipakai hingga ke proses produksi dan pengemasan produk. Proses produksi minuman olahan rumput laut Winner Perkasa Indonesia Unggul dapat dilihat pada Lampiran 2. Aktivitas pemasaran merupakan segala bentuk kegiatan di perusahaan dalam upaya menjual produk jus dan konsentrat rumput laut, mulai dari mempromosikan produk, penjualan hingga pengiriman produk ke pelanggan.

Key Resources

Dalam kegiatan operasionalnya perusahaan membutuhkan beberapa sumberdaya utama, diantaranya:

- a. Sumberdaya Fisik, meliputi bangunan, peralatan kantor, peralatan dan mesin (*mixer, blender* dan kuali pendingin), sarana transportasi.
- b. Sumberdaya Finansial, meliputi sumber dana permodalan perusahaan.
- c. Sumberdaya Intelektual, meliputi merek dagang, pengetahuan dan keterampilan yang dilindungi, paten dan hak cipta.
- d. Sumberdaya Manusia, meliputi karyawan yang bekerja di perusahaan.

Key Partnerships

Perusahaan juga membentuk kemitraan dalam kegiatan bisnisnya. Jenis kemitraan yang dibentuk adalah hubungan pembeli-pemasok, serta kerjasama dengan beberapa pengusaha toko oleh-oleh sebagai distributor.

Cost Structure

Biaya yang ditanggung oleh perusahaan dibedakan menjadi biaya tetap dan biaya variabel. Biaya tetap meliputi biaya listrik, air, gaji karyawan tetap, *maintenance* peralatan dan mesin produksi. Sedangkan biaya variabel meliputi biaya pembelian bahan baku utama (rumput laut), biaya pengiriman barang, serta biaya gaji karyawan lepas.

Pemetaan model bisnis Winner Perkasa Indonesia Unggul saat ini ke dalam *Business Model Canvas* dapat dilihat pada Lampiran 3.

Alternatif Strategi Berdasarkan Analisis SWOT

Setelah dilakukan pemetaan model bisnis saat ini, berikutnya adalah mengevaluasi model bisnis dengan menggunakan analisis SWOT pada setiap blok elemen dalam *business model canvas*. Kesembilan blok elemen dikelompokkan menjadi empat isu strategis, yaitu proposisi nilai (*value proposition*), struktur biaya (*revenue streams* dan *cost structure*), infrastruktur (*key activities, key resources, dan key partnerships*), dan hubungan pelanggan (*customer segments, channels, dan customer relationships*).

Berdasarkan hasil pemetaan SWOT pada kesembilan blok elemen tersebut, dapat dirumuskan alternatif strategi dari kombinasi kondisi lingkungan internal dan eksternal perusahaan, antara lain:

1. Strategi S-O

- a. Peningkatan efisiensi dan kualitas pelaksanaan aktivitas produksi dengan penggunaan peralatan yang

baru dengan kapasitas yang lebih besar, peralatan baru tersebut bisa didapatkan dari peluang kerjasama dengan instansi pemerintahan terkait seperti Dinas UKM dan Pemkot Depok.

- b. Meningkatkan tingkat loyalitas pelanggan terhadap produk perusahaan dengan mengoptimalkan peluang layanan personalisasi produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan.
- c. Meningkatkan arus pendapatan yang terdiversifikasi dengan menciptakan sumber pendapatan baru dari penjualan produk olahan rumput laut yang belum dikomersialisasi. Karena sebelumnya pendapatan utama perusahaan bertumpu pada penjualan produk jus dan konsentrat rumput laut. Diversifikasi produk sebenarnya sudah dilakukan perusahaan namun hanya sebatas riset dan percobaan produk, yaitu produk *jelly* dan sabun rumput laut. Sehingga memasarkan produk-produk tersebut diharapkan dapat menjadi sumber pendapatan baru bagi perusahaan.

2. Strategi W-O

- a. Melakukan peluang inovasi pada bentuk kemasan yang lebih menarik dan penambahan perisa buah-buahan kedalam produk jus rumput laut untuk mengatasi masalah belum tercapainya target segmentasi pasar untuk anak-anak pada produk tersebut.
- b. Mengurangi dampak kesan produk minuman menyehatkan yang kurang tercitrakan dengan baik melalui peluang pengembangan *website* yang representatif, sehingga dapat

membantu mempromosikan dan mensosialisasikan manfaat produk tersebut.

- c. Meningkatkan kinerja manajerial perusahaan yang belum berjalan dengan optimal, melalui peluang perekrutan karyawan baru yang terampil, jujur dan loyal untuk memecah fokus kegiatan manajerial yang terpusat pada CEO sekaligus *owner* perusahaan.

3. Strategi S-T

Menaikkan tingkat loyalitas pelanggan terhadap produk perusahaan dengan meningkatkan pelayanan kepada pelanggan untuk meminimalisir ancaman produk substitusi sejenis yang ada di pasar.

4. Strategi W-T

Tidak merekrut tenaga kerja yang memiliki kemampuan spesifik di bidang tertentu untuk menghindari ancaman peningkatan biaya, karena biaya upah karyawan spesialis yang tinggi.

Berdasarkan alternatif-alternatif strategi tersebut, maka dapat dimanfaatkan untuk mendesain *prototype* alternatif model bisnis baru yang dapat diterapkan oleh perusahaan di masa yang akan datang. Berikut ini adalah penjabaran *prototype* alternatif model bisnis yang dapat diterapkan oleh perusahaan.

Prototype Alternatif Model Bisnis 1

Ide dasar pengembangan alternatif model bisnis pertama adalah fokus perusahaan untuk meningkatkan pemasaran produk jus rumput laut dengan penerapan inovasi pada produk

tersebut. Hal ini berdasarkan pada alternatif strategi (W-O) dari hasil analisis SWOT. Berikut adalah penjelasan bagaimana perubahan satu blok elemen memengaruhi blok elemen lain:

1. Dilakukan pengklasifikasian segmen pelanggan baru, yaitu segmen pelanggan dewasa dan anak-anak. Pada alternatif model bisnis ini, kita fokuskan pada segmen pelanggan anak-anak.
2. *Value proposition* yang ditawarkan oleh perusahaan untuk segmen pelanggan tersebut adalah inovasi bentuk kemasan yang lebih menarik dan penambahan perisa buah-buahan kedalam produk jus rumput laut.
3. Untuk merealisasikan *value* tersebut, maka perusahaan perlu meningkatkan kegiatan promosi dan sosialisasi produk. Keputusan pembelian produk pada segmen pelanggan anak-anak juga dipengaruhi oleh pengetahuan orangtua mereka terkait produk ini. Oleh karena itu, perlu ditingkatkan citra produk minuman sehat dari rumput laut dengan cara pengembangan *website* yang representatif, sehingga dapat membantu mempromosikan dan mensosialisasikan kepada calon pelanggan akan manfaat produk tersebut.
4. Dalam menciptakan *value* tersebut, perusahaan juga perlu melakukan aktivitas riset untuk menghasilkan inovasi-inovasi yang diinginkan.
5. Selain itu, perusahaan juga harus menambah tenaga kerja ahli dalam bidang IT untuk mengurus

pengembangan *channel* baru berupa *website* yang representatif.

6. Dengan adanya kegiatan pengembangan *website* yang representatif, maka perusahaan harus mengeluarkan biaya tambahan berupa biaya *maintenance website* dan biaya tenaga kerja di bidang IT.
7. Selain penambahan biaya, dengan adanya pengklasifikasian dalam segmentasi pelanggan dan proposisi nilai yang baru, maka perusahaan berpotensi untuk mendapatkan pendapatan tambahan dari penjualan produk jus rumput laut yang sudah *diupgrade* khusus untuk segmen pelanggan anak-anak.

Pemetaan *prototype* alternatif model bisnis pertama kedalam *business model canvas* dapat dilihat pada Lampiran 4.

Prototype Alternatif Model Bisnis 2

Ide dasar dalam pengembangan alternatif model bisnis kedua adalah fokus perusahaan dalam menawarkan *value* baru untuk meningkatkan hubungan baik dengan pelanggan. Hal ini berdasarkan pada alternatif strategi (S-O) dari hasil analisis SWOT. Berikut adalah penjelasan bagaimana perubahan satu blok elemen memengaruhi blok elemen lain:

1. Penambahan *value proposition* yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggan berupa layanan personalisasi produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan, dan produk olahan rumput laut yang belum dikomersialisasi secara masal

oleh perusahaan, yaitu produk *jelly* dan sabun rumput laut.

2. Untuk merealisasikan *value* tersebut, perusahaan perlu meningkatkan kualitas dan efisiensi aktivitas kunci terutama aktivitas produksi. Serta penambahan aktivitas produksi *jelly* dan sabun rumput laut.
3. Dalam upaya peningkatan kualitas dan efisiensi aktivitas produksi, diperlukan peralatan yang baru dengan kapasitas yang lebih besar. Peralatan baru tersebut bisa didapatkan dari peluang kerjasama dengan instansi pemerintahan terkait seperti Dinas UKM, Pemerintah Kota Depok maupun Kementerian Kelautan dan Perikanan.
4. Dengan adanya pengoptimalan *value* layanan personalisasi produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan dapat meningkatkan kinerja *customer relationship* dalam bentuk kenaikan tingkat loyalitas pelanggan terhadap produk perusahaan.
5. Selain bertumpu pada aktivitas produksi dan aktivitas *partnerships*, penambahan *value* baru ini membutuhkan sumberdaya tambahan berupa bahan baku penunjang dalam proses produksi *jelly* dan sabun rumput laut.
6. Penambahan *value* tersebut akan menyebabkan perusahaan mengeluarkan biaya tambahan berupa biaya produksi *jelly* dan sabun rumput laut dan biaya personalisasi produk.
7. Selain dituntut mengeluarkan biaya tambahan, dengan penambahan *value* ini perusahaan berpotensi menciptakan sumber arus pendapatan

baru dan memiliki arus pendapatan yang terdiversifikasi.

Pemetaan alternatif model bisnis kedua kedalam *business model canvas* dapat dilihat pada Lampiran 5.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan pada penelitian ini dapat disimpulkan beberapa hal, antara lain:

1. Pemetaan model bisnis dengan pendekatan *Business Model Canvas* yang dilakukan pada kesembilan blok elemen di dalamnya yang meliputi *customer segment*, *value proposition*, *channel*, *customer relationship*, *revenue stream*, *key activity*, *key resource*, *key partnership*, dan *cost structure*.
2. Hasil evaluasi model bisnis yang sedang dijalankan dengan metode analisis SWOT, didapatkan beberapa alternatif strategi. Alternatif strategi S-O fokus pada peluang penambahan *value proposition* perusahaan, memperkuat *customer relationship*, dan membuka peluang *partnership*. Alternatif strategi W-O fokus pada pengklasifikasian ulang dalam *customer segment*, penciptaan *value proposition* baru yang sesuai dengan segmen pelanggan baru, dan mengeksploitasi peluang pada *channel* baru. Alternatif strategi S-T fokus pada peningkatan *customer relationship* untuk meningkatkan loyalitas pelanggan dalam mengatasi ancaman produk sejenis dari potensial pesaing. Alternatif strategi W-T fokus pada menghindari peningkatan *cost*

structure dengan tidak melakukan penambahan pada sumberdaya manusia (tenaga kerja) yang memiliki kemampuan spesifik, karena upah sumberdaya manusia (tenaga kerja) spesialis yang tinggi.

3. Berdasarkan alternatif strategi dari hasil analisis SWOT, dihasilkan 2 *prototype* alternatif model bisnis yang dapat diterapkan oleh perusahaan. *Prototype* alternatif model bisnis pertama fokus pada alternatif strategi W-O. Sedangkan *prototype* alternatif model bisnis kedua fokus pada alternatif strategi S-O.

Saran

Berdasarkan simpulan dari penelitian ini, maka peneliti menyarankan kepada perusahaan untuk menerapkan *Business Model Canvas* dalam menjalankan aktivitas bisnisnya, khususnya pada blok elemen *customer segment*. Fokus dari blok elemen *customer segment* ini antara lain pada pengklasifikasian ulang segmen pelanggan yang dituju, eksplorasi dan pemanfaatan ceruk pasar yang belum terjangkau oleh perusahaan sebelumnya, atau pemenuhan kebutuhan pelanggan yang belum bisa direalisasikan oleh perusahaan dengan model bisnis sebelumnya.

Selain itu, perusahaan juga disarankan untuk menerapkan *Business Model Canvas* dalam manajemen keuangan perusahaan. Karena model bisnis kanvas dapat mengidentifikasi struktur biaya dan arus pendapatan pada setiap kegiatan bisnis perusahaan, termasuk kegiatan riset dan inovasi.

Sehingga dengan penerapan model bisnis kanvas, perusahaan dapat mengetahui aktivitas apa yang berpotensi untuk menambah arus pendapatan maupun mengetahui aktivitas apa yang mengancam struktur biaya perusahaan. Sehingga perusahaan dapat meningkatkan performanya dari segi finansial.

DAFTAR PUSTAKA

- Amalia R. 2009. Strategi Pengembangan Usaha Jus Buah Pada Winner Perkasa Indonesia Unggul, Kota Depok, Jawa Barat. [skripsi]. Bogor (ID): Institut Pertanian Bogor.
- ASTRULI. 2014. Roadmap Industri Rumput Laut Indonesia. Bahan Presentasi Asosiasi Industri Rumput Laut Indonesia (ASTRULI)
- Boedianto LP, Harjanti D. 2015. Strategi Pengembangan Bisnis Pada Depot Selaris Dengan Pendekatan Business Model Canvas. *AGORA* [internet]. [diunduh pada 2015 Desember 16]; 3(2):292-301. Tersedia pada :<http://studentjournal.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/issue/view/162>.
- Concon. 2013. Pendekatan Pembangunan Industri Rumput Laut Pada Sentral Produksi Budidaya. Jakarta: DJBP KKP.
- [DJPEN] Direktorat Jenderal Pengembangan Ekspor Nasional (ID). 2011. Rumput Laut dan Produk Turunannya. Jakarta: Kementerian Perdagangan Republik Indonesia.
- [DJP2HP] Direktorat Jenderal Pengolahan dan Pemasaran Hasil

- Perikanan (ID). 2014. Statistik Kerapu-Rumput Laut-Nila. Jakarta: Kementerian Kelautan dan Perikanan.
- Hikmah. 2015. Strategi Pengembangan Industri Pengolahan Komoditas Rumput Laut *E. Cotonii* Untuk Peningkatan Nilai Tambah di Sentra Kawasan Industrialisasi. *Jurnal Kebijakan Sosek KP*. 5(1):27-36.
- Jackson A, Harjanti D. 2015. Evaluasi dan Perancangan Model Bisnis pada Kaisar Organizer Dengan Business Model Canvas. *AGORA* [internet]. [diunduh pada 2016 April 21]; 3(2):302-305. Tersedia pada :<http://studentjournal.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/issue/view/162>.
- Liu S. 2015. Business Characteristics and Business Model Classification in Urban Agriculture [tesis]. Wageningen (NL): Wageningen University and Research Centre.
- Osterwalder A, Pigneur Y. 2012. Business Model Generation. Jakarta (ID): PT Elex Media Komputindo.
- Permana DJ. 2013. Analisis Peluang Bisnis Media Cetak Melalui Pendekatan Bisnis Model Canvas Untuk Menentukan Strategi Bisnis Baru. *FE* [internet]. [diunduh pada 2015 Desember 16]; 6(4):309-319. Tersedia pada :http://journal.lppmunindra.ac.id/index.php/Faktor_Exacta/issue/view/39.
- [Pusdatin KKP] Pusat Data dan Informasi Kementerian Kelautan dan Perikanan (ID). 2013. Produksi Perikanan Budidaya 2013. Jakarta: Kementerian Kelautan dan Perikanan.
- Rangkuti F. 2000. Analisis SWOT Teknis membedah Kasus Bisnis. Jakarta (ID): Penerbit Gramedia.
- Ravi DZ. 2014. Pengembangan Bisnis Mochi Ice Cream dengan Business Model Canvas (Studi Kasus Pada Mochi Premium Mochi Ice Cream). [skripsi]. Bandung (ID): Manajemen Bisnis Telkom University.
- Sudariastuty E. 2011. Penyuluhan Perikanan: Pengolahan Rumput Laut. Jakarta (ID): Panebar Swadaya.
- Tian X, Martin B. 2014. Business models for higher education: an Australian perspective. *Journal of Management Development* 33 (10): 932-948.
- Tim PPM Manajemen. 2012. Business Model Canvas: Penerapan di Indonesia. Jakarta(ID): PPM
- Tjiptono F, Gregorius C. 2012. Pemasaran Strategik. Yogyakarta (ID): Andi Offset.
- Wallin J, Chirumalla K, Thompson A. 2013. Developing PSS Concepts from Traditional Product Sales Situation: The Use of Business Model Canvas. Springer: Verlag Berlin Heidelberg.

LAMPIRAN

Lampiran 1 Jumlah produksi, pembudidaya dan luas lahan berdasarkan jenis budidaya tahun 2013

	Jenis Budidaya		
	Budidaya Laut	Budidaya Tambak	Budidaya Jaring
Produksi (Ton)	8.379.271	2.344.671	505.248
Pembudidaya (Orang)	601.286	634.043	78.859
Luas Lahan (Ha)	325.825	650.509	1.345

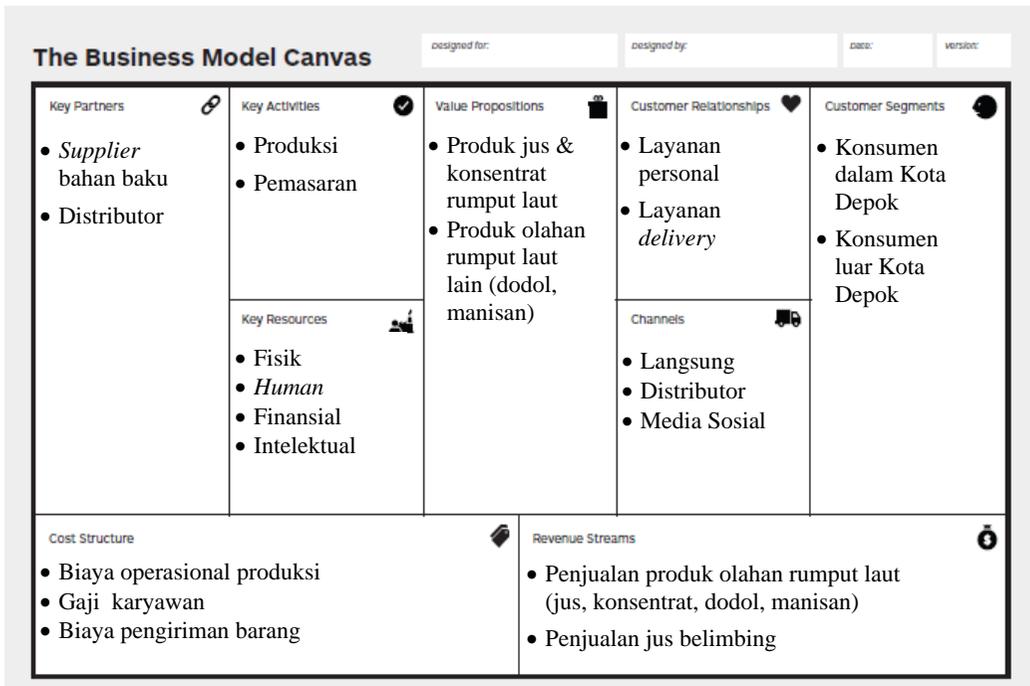
Sumber: Pusdatin KKP

Lampiran 2 Proses produksi minuman olahan rumput laut Winner Perkasa Indonesia Unggul

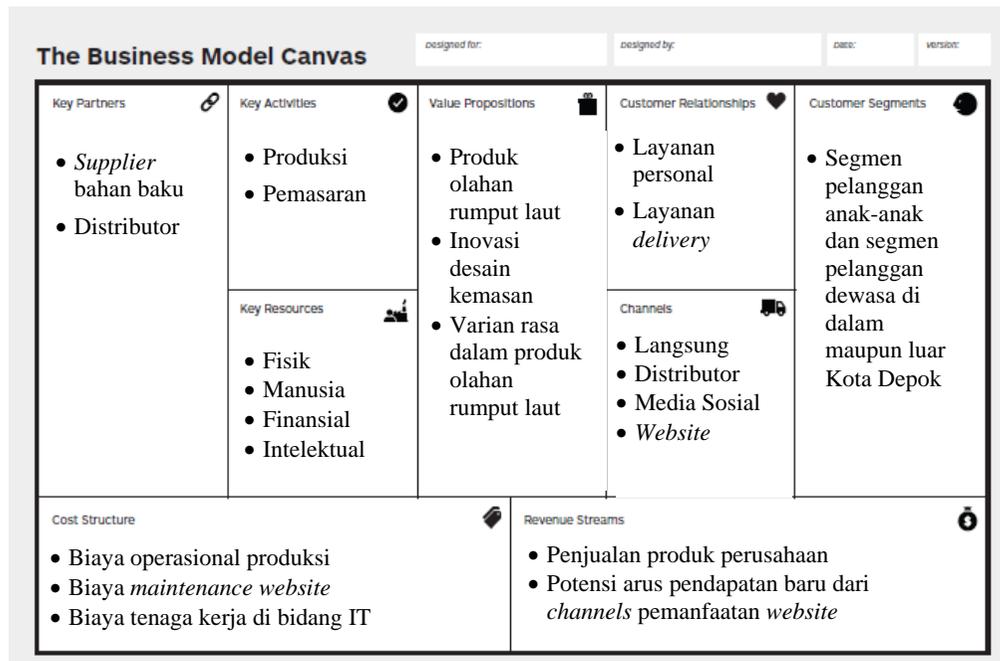
No	Proses	Keterangan
1	Persiapan bahan baku	Bahan baku yang digunakan dalam proses produksi adalah rumput laut kering.
2	Perendaman	Proses perendaman bahan baku ini bertujuan untuk mengembalikan kekenyalan bahan baku rumput laut yang sudah kering, sehingga mudah untuk diproses pada tahap selanjutnya.
3	Pemotongan	Pemotongan rumput laut yang sudah melewati proses perendaman bertujuan untuk memperkecil volume rumput laut, sehingga mudah untuk proses pemblenderan.
4	Pencucian	Rumput laut yang sudah dipotong kecil-kecil selanjutnya akan dicuci, proses pencucian ini bertujuan untuk mencerahkan kembali warna putih alami rumput laut yang sudah kusam.
5	Pemblenderan	Proses pemblenderan dilakukan setelah rumput laut yang dicuci warna putihnya kembali cerah. Proses ini bertujuan untuk memudahkan pencampuran air dengan bahan baku menjadi larutan dalam proses pencampuran.
6	Pencampuran	Proses pencampuran merupakan proses inti dalam pembuatan produk minuman olahan rumput laut. Dalam proses ini bahan baku yang sudah diblender dimasak dalam kuali besar, bahan baku dicampur dengan air dan gula serta bahan tambahan lainnya.

- 7 Pendinginan Pendinginan larutan yang sudah masak dilakukan untuk melepaskan panas dari larutan tersebut hingga setara dengan suhu ruangan (28-30 derajat), agar kemasan botol plastik tidak rusak saat proses pengemasan.
- 8 Pengemasan Setelah larutan selesai melewati proses pendinginan, larutan langsung dimasukkan kedalam botol-botol plastik berukuran 350ml. Setelah itu botol ditemplei stiker label kemasan yang mencantumkan nama merek produk, komposisi dan tanggal kadaluarsa.
- 9 Pengiriman Setelah proses pengemasan selesai, produk dimasukkan kedalam kardus pengiriman yang memuat 20 botol dalam satu kardus. Setelah itu produk dicatat dan diselesaikan proses adminstrasinya, kemudian produk tersebut akan dikirim ke alamat yang dicantumkan oleh konsumen.

Lampiran 3 Pemetaan model bisnis Winner Perkasa Indonesia Unggul saat ini



Lampiran 4 Pemetaan *prototype* alternatif model bisnis 1



Lampiran 5 Pemetaan *prototype* alternatif model bisnis 2

