

MODEL PENGEMBANGAN USAHA PENANGKARAN BENIH PADI PADA UPB TANETE TANI JAYA, KABUPATEN PINRANG, SULAWESI SELATAN

**Adhyta Puspita Summase¹, Lukman Mohammad Baga²,
dan Heny Kuswanti³**

^{1,2}Departemen Agribisnis, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor
Jl. Kamper Wing 4 Level 5 Kampus IPB Dramaga, Indonesia

³Sekolah Bisnis, Institut Pertanian Bogor
Jl. Raya Pajajaran, Kampus IPB Gunung Gede, Kota Bogor, Indonesia
e-mail: ¹puspitaahdyta@gmail.com

(Diterima 23 Desember 2020 /Revisi 1 Maret 2021/Disetujui 29 April 2021)

ABSTRACT

Indonesia has made various efforts in developing the country's economy, especially in the agricultural sector. The agricultural sector is considered to have an important role in helping to increase the country's foreign exchange. One of the efforts made by the Government in the agricultural sector is to achieve self-sufficiency in rice by providing certified seeds for farmers, especially for rice commodities. This study aimed to develop a business model in the seed breeding business by identifying external and internal factors of the seed breeding business, as well as planning the development of a certified seed breeding project at UPB Tanete Tani Jaya, Pinrang Regency, South Sulawesi. The method used is descriptive qualitative. The data collection carried out in this study used an in-depth technique. The analytical tools used are Business Model Canvas (BMC) Analysis, SWOT, and Blue Ocean Strategy (BOS) in formulating UPB Tanete Tani Jaya's business development model. Based on the results of the study, showed that there is a need for improvements to the elements of the existing business model at UPB Tanete Tani Jaya. The alternative strategies that can be done to develop a captive business are to focus on elements of key customer segments, channels, and partnerships that customers can expand to serve, optimize the use of social media as promotion and information, add and enhance partnerships made to improve the value proposition, key activities, key resources, revenue streams, and cost structure.

Keywords: *business model, certified rice seeds, strategy development, UPB tanete tani jaya*

ABSTRAK

Indonesia telah melakukan berbagai upaya dalam mengembangkan perekonomian negara khususnya pada bidang pertanian. Bidang pertanian dianggap memiliki peranan penting dalam membantu meningkatkan devisa negara. Salah satu upaya yang dilakukan oleh Pemerintah dalam bidang pertanian adalah mewujudkan swasembada beras dengan menyediakan benih bersertifikat bagi petani khususnya pada komoditi padi. Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan model bisnis pada usaha pemuliaan benih padi dengan cara mengidentifikasi faktor eksternal dan internal dari usaha penangkaran benih padi, serta melakukan perencanaan pengembangan proyek pemuliaan benih padi bersertifikat di UPB Tanete Tani Jaya Kabupaten Pinrang, Sulawesi Selatan. Metode yang digunakan adalah deskriptif kualitatif. Pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan teknik wawancara mendalam. Alat analisis yang digunakan yaitu analisis *Business Model Canvas* (BMC), SWOT, dan *Blue Ocean Strategy* (BOS) dalam merumuskan model pengembangan bisnis milik UPB Tanete Tani Jaya. Berdasarkan hasil penelitian, menunjukkan bahwa perlu adanya perbaikan pada elemen-elemen model bisnis yang ada di UPB Tanete Tani Jaya. Adapun alternatif strategi yang dapat dilakukan untuk mengembangkan usaha penangkaran adalah dengan memfokuskan perhatian pada elemen segmen pelanggan, saluran, dan kemitraan kunci yang dapat memperluas segmen pelanggan untuk dilayani, mengoptimalkan penggunaan media sosial sebagai media promosi dan informasi, menambah dan meningkatkan kemitraan yang dilakukan untuk meningkatkan proposisi nilai, kunci kegiatan, sumber daya utama, aliran pendapatan, dan struktur biaya.

Kata kunci: *beras bersertifikat, bisnis model, strategi pengembangan, UPB tanete tani jaya*

PENDAHULUAN

Pemerintah telah melakukan berbagai upaya untuk mencapai swasembada pangan. Salah satunya dengan meningkatkan produksi padi, jagung dan kedelai. Hal ini dilakukan dengan cara menyediakan benih unggul bersertifikat sesuai kebutuhan petani. Benih bersertifikat yang banyak diusahakan ketersediaannya oleh pemerintah adalah benih padi, hal ini karena mayoritas masyarakat di Indonesia mengkonsumsi beras sebagai makanan pokoknya.

Beras memiliki kandungan karbohidrat yang relatif tinggi dan menjadi sumber energi masyarakat selain sumber pangan lain, sehingga sesuai peran dan fungsinya, beras harus selalu tersedia di masyarakat (Ahfandi *et al.* 2017). Benih berkualitas tinggi dibuat untuk mendorong petani agar menerapkan varietas benih yang lebih baik dan meningkatkan efisiensi produksi (Yi *et al.* 2015). Menurut Baihaki (2006), peningkatan produktivitas sebanyak 60-65 persen dipengaruhi oleh penggunaan benih varietas unggul bersertifikat. Akan tetapi, penggunaan benih bersertifikat belum maksimal. Salah satu alasan petani tidak menggunakan benih bersertifikat adalah karena tidak ada jaminan produktivitasnya akan tinggi, mutunya tidak berbeda jauh dengan benih non bersertifikat, harganya yang lebih mahal, dan kurangnya akses petani dalam memperoleh benih bersertifikat (Nurasa dan Sayaka 2009). Padahal penggunaan benih sertifikasi tidak hanya meningkatkan kualitas benih, tapi juga memiliki potensi meningkatkan produksi dan pendapatan petani (Awotide *et al.* 2011).

Provinsi Sulawesi Selatan merupakan sentra tanaman pangan padi yang ada di luar pulau Jawa dengan jumlah produksi 6.196.737 ton dan berada di posisi keempat setelah Jawa Timur, Jawa Barat, dan Jawa Tengah (BPS, 2018). Setiap tahunnya, Pemerintah terus berusaha meningkatkan usaha pertanian padi. Adapun upaya yang dilakukan yaitu dengan meningkatkan hasil produksi padi dan tidak lepas dari penggunaan benih yang baik serta bermutu unggul.

Berdasarkan data yang diperoleh dari Direktorat Jenderal Perbenihan (2018) menunjukkan bahwa tidak semua petani di Provinsi Sulawesi Selatan menggunakan benih bersertifikat, sebagian petani masih menggunakan benih non sertifikat. Penggunaan benih bersertifikat hanya mampu mencapai 53 persen dari jumlah kebutuhan benih yang ada di Provinsi Sulawesi Selatan. Menurut Isaskar *et al.* (2018) untuk mengatasi penggunaan benih bersertifikat di tingkat petani maka yang harus diperhitungkan yaitu: benih bisa diperoleh dengan mudah, ketersediaan benih dapat dipastikan, harga benih terjangkau, benih memiliki tingkat kemurnian lebih dari 95 persen, akurasi benih berkualitas yang diberikan, akurasi jumlah benih dengan luas lahan, ketelitian waktu distribusi benih, pertumbuhan sinkronisitas pada persemaian, dan pertumbuhan sinkronisitas pada 1 bulan.

Pada tahun 2017 produksi benih padi bersertifikat sebesar 11.931 ton, sedangkan kebutuhan benih padi sebesar 29.086 ton, maka terlihat adanya *gap* perbedaan di mana produksi benih padi bersertifikat belum mencapai 50 persen dari jumlah kebutuhan benih padi atau jumlah penawaran jauh lebih sedikit dengan jumlah permintaan. Untuk memenuhi kebutuhan benih bersertifikatnya dan agar dapat menjalankan kegiatan usaha taninya, petani padi memperoleh benih bersertifikat tambahan melalui bantuan yang diberikan oleh Pemerintah. Akan tetapi, bantuan benih bersertifikat dari Pemerintah seringkali datang terlambat, dimana benih datang saat telah melewati waktu tanam dan varietas yang diberikan tidak sesuai dengan kebutuhan petani. Adanya permasalahan terkait keterlambatan inilah yang kemudian membuat petani lebih memilih menggunakan benih non sertifikat. Berdasarkan dari data tersebut maka benih bersertifikat memiliki potensi yang cukup besar.

Untuk mengatasi ketersediaan benih bersertifikat di Provinsi Sulawesi Selatan, maka perlu adanya terobosan upaya dalam pengembangan usaha penangkaran benih padi bersertifikat. Arningsih *et al.* (2017) dalam

penelitiannya menyatakan bahwa benih bersertifikat diproduksi secara ketat dengan sistem pengawasan dan standar sertifikasi benih baik lapangan ataupun laboratorium guna mempertahankan tingkat kemurnian dari benih tersebut, sehingga benih bersertifikat memiliki ketahanan serta produktivitas yang lebih tinggi dibanding benih non sertifikat. Salah satu unit usaha penangkaran benih padi yang ada di Provinsi Sulawesi Selatan adalah UPB Tanete Tani Jaya.

UPB Tanete Tani Jaya merupakan salah satu unit usaha penangkaran yang berada di daerah sentra padi, tepatnya Provinsi Sulawesi Selatan yaitu Kabupaten Pinrang. Besarnya potensi yang dimiliki oleh UPB Tanete Tani Jaya masih belum bisa dimaksimalkan oleh pemilik usaha. Seperti yang dibahas sebelumnya mengenai jumlah kebutuhan benih bersertifikat masih belum tercukupi. Kondisi pasar yang dimiliki UPB Tanete Tani Jaya masih belum berkembang dibandingkan dengan usaha yang tidak memiliki potensi serupa.

UPB Tanete Tani Jaya merupakan usaha penangkaran benih bersertifikat dengan hampir semua benih yang dihasilkan lolos sertifikasi dan memiliki tingkat kemurnian tinggi dibandingkan dengan unit-unit usaha penangkaran benih bersertifikat lainnya. Besarnya peluang untuk mengembangkan usaha penangkaran UPB Tanete Tani Jaya perlu didukung dengan adanya ide-ide segar dan inovatif terkait model bisnis yang dapat diterapkan dalam sebuah usaha penangkaran benih padi bersertifikat. Kelompok usaha penangkaran benih padi perlu melakukan pengembangan inovasi dalam memperluas pemasaran produknya. Sarma *et al.* (2010) menyatakan bahwa perilaku wirausaha memiliki pengaruh terhadap keberhasilan usaha yang dijalankan, seperti sikap inovatif dari pelaku usaha tersebut.

Berdasarkan uraian di atas maka perlu dilakukan perencanaan model bisnis pengembangan untuk diterapkan pada UPB Tanete Tani Jaya di masa yang akan datang. Perancangan dan perumusan model bisnis usaha penangkaran milik UPB Tanete Tani

Jaya dapat dilakukan dengan beberapa pendekatan, salah satunya dengan melakukan analisis model bisnis yang diidentifikasi melalui pemberian nilai kepada pelanggan dan menarik pelanggan sebagai esensi dari model bisnis (Teece, 2010). Dengan mengetahui model bisnis yang sedang dijalankan saat ini, maka kita dapat mengevaluasi model bisnis tersebut untuk membuat perbaikan dan penyempurnaan model bisnis di masa yang akan datang.

Salah satu pemetaan model bisnis yang cukup populer adalah pemetaan model bisnis dengan pendekatan *Business Model Canvas* (BMC). Analisis *business model canvas* (BMC) dilakukan untuk mendeskripsikan keadaan kelompok usaha penangkaran benih padi yang tergabung dalam Program 1000 Desa Mandiri Benih dengan merancang model bisnis dari usaha yang diteliti. Analisis ini yang terdiri dari 9 komponen yaitu segmen konsumen, proposisi nilai, saluran, hubungan pelanggan, arus pendapatan, sumber daya utama, aktivitas utama, mitra utama dan struktur biaya. Penggunaan analisis BMC merupakan analisis yang digunakan untuk menggambarkan, memvisualisasikan, menilai dan mengubah model bisnis yang ada dalam sebuah usaha. Model bisnis akan memetakan kegiatan yang dilakukan dalam suatu usaha serta segala hal yang berhubungan dengan pelaksanaan kegiatan usaha tersebut kedalam sembilan blok bangunan yang akan memperlihatkan cara berpikir tentang bagaimana sebuah usaha dapat menghasilkan keuntungan (Osterwalder dan Pigneur, 2014). Sesuai pendapat Darmansyah (2017) yang menyatakan bahwa penggunaan model bisnis kanvas menjadi alternatif tepat dalam pengembangan berkelanjutan dan menciptakan keunggulan kompetitif dalam menghadapi perubahan tidak terduga di pasar.

Pendekatan BMC yang dikembangkan oleh Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur (2014) disajikan dalam bentuk visual berupa suatu kanvas lukisan, sehingga akan memudahkan pembacanya untuk memahami keseluruhan ruang lingkup dari model bisnis yang diilustrasikan. Analisis model bisnis

yang dilakukan ini menjadi cara untuk mengetahui posisi bisnis sebagai aspek yang mempengaruhi bisnis menggunakan elemen-elemen pada Business Model Canvas (Suwandiman *et al.* 2018). Selain itu, *Business Model Canvas* juga merupakan alat analisis yang menjanjikan dan mudah digunakan oleh *stakeholder* untuk dapat memetakan, menganalisis dan mendiskusikan situasi yang sedang dialami oleh perusahaan dengan cepat (Wallin *et al.* 2013). Dari analisis model bisnis kanvas yang dilakukan, maka diharapkan dapat mengatasi masalah pada usaha dengan menyediakan alternatif-alternatif strategi yang dapat diuraikan sebagai masukan bagi usaha dimasa mendatang (Tian dan Martin 2014). Adapun tujuan dari penelitian ini yaitu memetakan model bisnis, mengidentifikasi kondisi eksternal dan internal usaha, serta membuat rancangan model bisnis pengembangan dari usaha penangkaran benih bersertifikat UPB Tanete Tani Jaya, Kabupaten Pinrang, Provinsi Sulawesi Selatan.

METODE

Penelitian ini dilaksanakan di Kabupaten Pinrang, Provinsi Sulawesi Selatan dan dilakukan pada akhir bulan Januari sampai dengan awal bulan Maret 2020. Lokasi ini ditetapkan dengan pertimbangan bahwa Provinsi Sulawesi Selatan merupakan daerah penghasil padi terbesar selain pulau Jawa dan Kabupaten Pinrang sebagai salah satu wilayah sentra produksi padi yang ada di Provinsi Sulawesi Selatan.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Sumber data primer yang diperoleh dalam penelitian ini merupakan hasil wawancara yang dilakukan pada pemilik usaha penangkaran benih padi dan FGD dengan *stakeholder* (petani penangkar, pengusaha penangkar, pembina dan pengurus) yang terlibat, sedangkan data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari kantor Badan Pusat Statistik, Dinas terkait dan studi kepustakaan.

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara terstruktur dengan menggunakan kuesioner, observasi, dan studi pustaka. Metode lain yang digunakan yaitu metode FGD (*Focus Group Discussion*) dengan para *stakeholder* UPB Tanete Tani Jaya. Pada saat FGD, interaksi antar peserta merupakan suatu dasar untuk mendapatkan informasi dengan membentuk kelompok.

Tahap pertama yaitu melakukan wawancara dengan pihak-pihak terkait untuk memperoleh informasi mengenai kondisi terkini dari usaha penangkaran benih padi. Data yang telah diperoleh dijadikan sebagai dasar dalam melakukan analisis *Business Model Canvas* (BMC). Osterwalder and Pigneur (2014) memetakan bisnis model kanvas UPB Tanete Tani Jaya kedalam sembilan blok bangunan yang kemudian memperlihatkan cara berfikir tentang bagaimana sebuah perusahaan menghasilkan pendapatan. Kesembilan komponen-komponen yang dianalisis terdiri dari:

- a. Segmen pelanggan (*customer segment*)
- b. Proporsi nilai (*value proposition*)
- c. Saluran-saluran (*channels*)
- d. Hubungan pelanggan (*customer relationship*)
- e. Sumberdaya utama (*key resource*)
- f. Aktivitas utama (*key activities*)
- g. Mitra utama (*key partnership*)
- h. Struktur biaya (*cost structure*)
- i. Arus pendapatan (*revenue streams*)

Pada tahap kedua pada penelitian ini dilakukan analisis SWOT. Analisis SWOT merupakan alat bantu yang digunakan dalam merumuskan dan merancang strategi pengembangan berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada serta terjadi dalam suatu organisasi atau perusahaan. Menurut David (2009), setiap organisasi atau perusahaan memiliki faktor eksternal dan internal yang berbeda dalam area fungsional bisnis antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya.

Analisis SWOT digunakan untuk mengidentifikasi faktor internal perusahaan yaitu kekuatan dan kelemahan serta faktor eksternal yaitu peluang dan ancaman yang ada

dari setiap elemen BMC. Hasil identifikasi SWOT dipilih kembali dan dirangkum untuk merumuskan alternatif strategi pada matriks SWOT. Matriks SWOT menghasilkan empat rumusan strategi berupa *Strengths-Opportunities (SO)*, *Weaknesses- Opportunities (WO)*, *Strengths-Threats (ST)*, dan *Weaknesses-Threats (WT)*.

Tahap ketiga yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu melakukan analisis *Blue Ocean Strategy (BOS)*. Analisis ini merupakan strategi penciptaan ruang pasar tanpa perlu mengikuti perusahaan lainnya (Kim and Mauborgne 2005). Strategi yang dihasilkan pada matriks SWOT selanjutnya akan dievaluasi menggunakan empat langkah kerja BOS untuk diterapkan pada elemen BMC dengan hapuskan, tingkatkan, kurangi dan ciptakan berdasarkan model bisnis yang sedang dijalankan. Analisis BOS yang dilakukan akan diterapkan dalam setiap komponen BMC dan mengakibatkan adanya perubahan secara langsung maupun tidak langsung dari penggunaan strategi SWOT.










HASIL DAN PEMBAHASAN

BUSINESS MODEL CANVAS (BMC) USAHA PENANGKARAN

Menurut Amanulla *et al.* (2015) BMC digunakan sebagai alat dalam memberikan pandangan mengenai apa yang perlu perusahaan raih serta fokuskan untuk mengetahui elemen strategis yang paling penting dan memiliki dampak terbesar untuk bisnis, sehingga untuk mengetahui keadaan UPB Tanete Tani Jaya sebagai usaha penangkaran mandiri maka perlu dilakukan identifikasi. Identifikasi menggunakan pemetaan BMC saat ini untuk melihat model bisnis dari usaha penangkaran benih bersertifikat. Identifikasi dilakukan pada sembilan elemen BMC agar terlihat adanya integrasi yang baik dan tepat antar komponennya. Berikut BMC milik UPB Tanete Tani Jaya bisa dilihat pada Gambar 1.

Segmen pelanggan (*customer segments*)

UPB Tanete Tani Jaya memiliki segmen pelanggan yang termasuk dalam pasar ceruk karena melayani segmen pelanggan yang

<p>Key Partners </p> <ul style="list-style-type: none"> • Petani penangkar • Toko tani • Pemerintah • Dinas tanaman pangan dan hortikultura 	<p>Key Activities </p> <ul style="list-style-type: none"> • Pengadaan bahan baku • Prosesing • Pemasaran 	<p>Value Proposition </p> <ul style="list-style-type: none"> • Kualitas benih • Tersedia tepat waktu • Varietas sesuai kebutuhan petani 	<p>Customer Relationships </p> <ul style="list-style-type: none"> • Layanan personal • Layanan personal khusus • Swalayan 	<p>Customer Segments </p> <ul style="list-style-type: none"> • Petani padi Kabupaten Pinrang • Toko Tani di Kabupaten Pinrang • Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura
<p>Key Resources </p> <ul style="list-style-type: none"> • Calon benih • Tenaga kerja dan anggota • Alat prosesing • Bangunan 		<p>Channels </p> <ul style="list-style-type: none"> • Langsung (Telepon, email, sms) • Tidak langsung (Toko mitra) 		
<p>Cost Structure </p> <ul style="list-style-type: none"> • Biaya variabel (Pengadaan bahan baku dan biaya produksi) • Biaya tetap 			<p>Revenue Streams </p> <ul style="list-style-type: none"> • Penjualan produk 	

Gambar 1. BMC UPB Tanete Tani Jaya

spesifik dan terspesialisasi. UPB Tanete Tani Jaya memfokuskan untuk menjual benih bersertifikat kepada petani padi dan toko tani di Kabupaten Pinrang seperti Karya Tani, Kurnia Tani, Mega Tani, Tantra Tani beserta Tani Subur. Selain itu, UPB Tanete Tani Jaya juga bekerjasama dengan Pemerintah setempat seperti Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura Kabupaten Pinrang terkait pendistribusian produknya.

Proposisi nilai (*value propositions*)

UPB Tanete Tani Jaya memiliki nilai-nilai yang ditawarkan kepada segmen pelanggan yang ingin dijangkau untuk memenuhi kebutuhan yang diinginkannya. Nilai yang ditawarkan UPB Tanete Tani Jaya terdiri dari kualitas dan standarisasi produk, varietas sesuai kebutuhan petani, serta tersedia tepat waktu sebagai nilai tambah produk. Nilai proposisi yang ditawarkan UPB Tanete Tani Jaya ini sesuai dengan tujuan usaha.

Saluran-saluran (*channels*)

Jenis-jenis saluran yang dilakukan UPB Tanete Tani Jaya untuk menjangkau pelanggannya yaitu dengan melalui saluran langsung dan tidak langsung. Saluran langsung dengan menggunakan media komunikasi seperti telepon dan sms untuk memudahkan kelancaran dalam berkomunikasi, dimana ketika produk benih bersertifikat tersedia maka UPB akan menghubungi langsung konsumennya mengenai ketersediaan produk ataupun pembeli yang akan langsung menghubungi Bapak Annas. Saluran tidak langsung UPB Tanete Tani Jaya yang dilakukan berupa menjalin kemitraan dengan lima toko tani yang ada di Kabupaten Pinrang.

Hubungan pelanggan (*customer relationship*)

UPB Tanete Tani Jaya dalam menjalin hubungan dengan pelanggannya menggunakan Layanan bantuan personal, layanan bantuan personal khusus dan swalayan. Layanan bantuan personal yaitu interaksi pelanggan untuk mendapatkan informasi. Layanan ban-

tuhan personal khusus hampir sama dengan layanan personal biasa, namun layanan ini lebih diperuntukkan pada pelanggan tertentu yang dianggap penting bagi UPB Tanete Tani Jaya. Hubungan pelanggan terakhir yaitu swalayan, UPB Tanete Tani Jaya bermitra dengan Toko Tani sehingga pelanggan dapat melayani dirinya sendiri dalam mendapatkan benih bersertifikat.

Arus pendapatan (*revenue streams*)

Sumber pendapatan dari UPB Tanete Tani Jaya berasal dari penjualan produk benih bersertifikat. Pendapatan ini terbagi menjadi dua yaitu pendapatan langsung dari *end-user* dan pendapatan bertempo dari toko tani sebagai mitra bisnis UPB Tanete Tani Jaya. Arus pendapatan yang sering terjadi merupakan arus pendapatan berulang, dimana beberapa pelanggan memiliki loyalitas dan percaya kepada UPB Tanete Tani Jaya untuk melakukan pembelian produk secara berulang.

Sumber daya utama (*key resources*)

Terdapat empat sumberdaya utama milik UPB Tanete Tani Jaya. Sumber daya ini terdiri dari sumber daya bahan baku (calon benih), tenaga kerja dan anggota yang membantu mendukung peningkatan kapasitas produksi dan pengolahan manajemen, serta alat prosesing dan bangunan atau lahan. Sumber daya ini maka akan mempengaruhi elemen-elemen lain pada model bisnis usaha.

Aktivitas kunci (*key activities*)

Aktivitas kunci UPB Tanete Tani Jaya meliputi kegiatan pengadaan bahan baku, produksi calon benih menjadi benih bersertifikat hingga kegiatan pemasaran yang dilakukan usaha dalam menyampaikan produknya kepada segmen konsumennya. Kegiatan pengadaan bahan baku dan pengolahan calon benih menjadi benih bersertifikat, UPB Tanete Tani Jaya memiliki SOP (Standar Operasional Produksi) yang harus diikuti untuk menjaga tingkat kemurnian benih yang diproduksi.

Kemitraan utama (key partnership)

Menurut penelitian yang dilakukan Nur'azkiya (2017), kemitraan merupakan strategi untuk mendapatkan keuntungan bersama dengan prinsip saling mendukung dan menguntungkan, hal ini sesuai dengan yang dilakukan oleh UPB Tanete Tani Jaya. Para mitra yang berkontribusi secara langsung terdiri dari petani penangkar (pemasok), toko tani (distributor), Pemerintah, serta Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura Kabupaten Pinrang pada bidang tanaman pangan.

Struktur biaya (cost structure)

Struktur biaya pada elemen ini memfokuskan kepada biaya yang lebih penting dalam mengoperasikan model bisnis UPB Tanete Tani Jaya. Adapun struktur biaya dari kegiatan UPB Tanete Tani Jaya dalam mem-

produksi benih bersertifikat meliputi biaya variabel (pengadaan bahan baku dan biaya produksi) serta biaya tetap yang harus dikeluarkan usaha untuk menjalankan elemen lain pada model bisnisnya.

ANALISIS KONDISI INTERNAL DAN EKSTERNAL USAHA PENANGKARAN

Berdasarkan isu-isu strategis yang diangkat UPB Tanete Tani Jaya, maka dilakukan analisis SWOT dengan melakukan kombinasi antara peluang dan kekuatan (SO), peluang dan kelemahan (WO), kekuatan dan ancaman (ST), serta kelemahan dan ancaman (WT). Kombinasi antara faktor ini menghasilkan strategi-strategi yang akan diterapkan dalam pengembangan BMC UPB Tanete Tani Jaya. Adapun hasil analisis SWOT dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Matriks SWOT

Faktor Internal	Kekuatan (S) 1. Memiliki pelanggan yang telah tersegmentasi 2. Memiliki standar mutu yang dihasilkan (VP). 3. Memiliki Varietas sesuai kebutuhan segmen pelanggan (VP). 4. Memiliki Stabilitas kualitas bahan baku terjaga (KR). 5. Memiliki jaringan pemasok yang terintegrasi (KP).	Kelemahan (W) 1. Memiliki keterbatasan media penyebaran informasi (CH). 2. Tidak dapat memprediksi ketersediaan bahan baku (KR). 3. Memiliki skala usaha yang relatif kecil (CH). 4. Memiliki lahan pengolahan terbatas (KR).
Faktor Eksternal	Strategi S - O 1. Perluasan segmen pelanggan baru yang akan dijangkau (S1, S4, O1, O2, O3). 2. Peningkatan kualitas dan meningkatkan inovasi produk yang dihasilkan (S3, S5, O2, O4, O5) 3. Pemanfaatan hubungan dan kerjasama yang baik dengan mitra (S2, S4, O2, O5)	Strategi W - O 1. Pengoptimalan penggunaan teknologi dalam kegiatan sosialisasi dan promosi (W1, W3, O2, O3) 2. Pembinaan dan sosialisasi penggunaan benih bersertifikat pada petani padi dan petani penangkar (W2, W4, O1, O4, O5) 3. Penambahan sarana dan prasarana produksi (W2, W3, W4, O2, O5)
Peluang (O) 1. Kebutuhan benih bersertifikat semakin meningkat (CS). 2. Adanya pelanggan baru yang dapat dilayani (CS). 3. Pemanfaatan akses media sosial untuk menjangkau semua segmen pelanggan (CH). 4. Adanya pendampingan petani penangkar mitra (KP).	Strategi S - T 1. Meningkatkan kemitraan antara Pemerintah Daerah, Akademisi, Petani dan Lembaga Swasta (S1, S4, S5, T3)	Strategi W - T 1. Mengadakan kerjasama dengan Lembaga Riset atau Perguruan Tinggi dalam pelatihan dan pembinaan petani (W1, W4, T1)
Ancaman (T) 1. Adanya benih padi non sertifikat sebagai substitusi benih bersertifikat (VP). 2. Adanya gangguan dalam pasokan calon benih (KR). 3. Kemungkinan kehilangan salah satu petani penangkar mitra pemasok calon benih (KP).		

Keterangan Tabel :

CS = Customer Segments

VP = Value Propositions

KR = Key Resources

CH = Channels

R\$ = Revenue Streams

C\$ = Cost Structure

KA = Key Activities

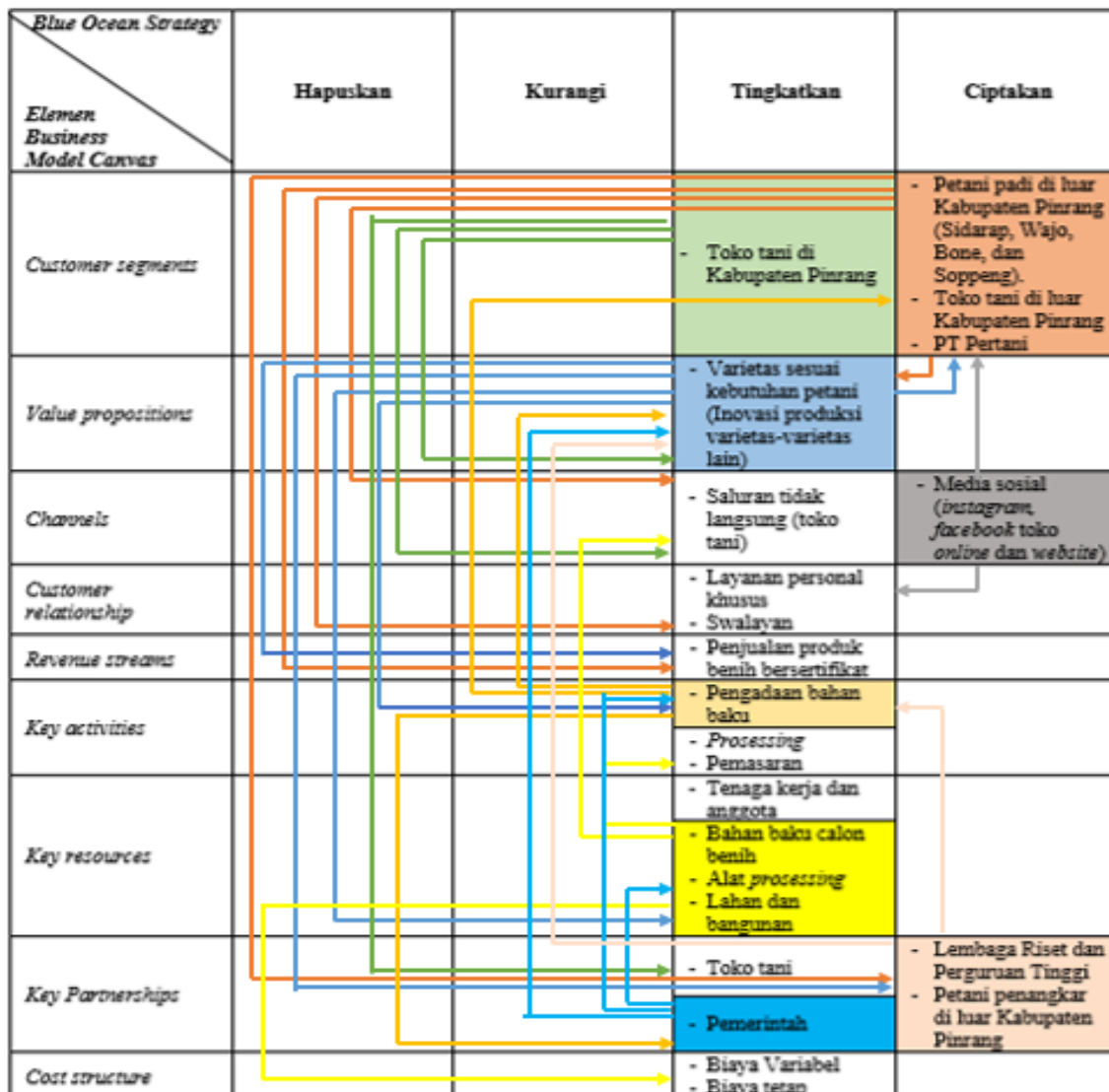
KP = Key Partners

Sumber: data primer, 2020 (diolah)

Berdasarkan dari isu-isu strategis yang dipilih dari aspek kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dilakukan analisis untuk menghasilkan strategi pada Tabel 1. Analisis strategi yang dilakukan dengan melakukan kombinasi terhadap aspek SWOT yaitu kombinasi antara kekuatan dan peluang (SO), Kelemahan dan peluang (WO), kekuatan dan ancaman (ST) serta kelemahan dan ancaman (WT). Strategi yang dihasilkan dapat dilakukan dalam mengembangkan usaha penangkaran benih padi di Kabupaten Pinrang dengan kombinasi kekuatan dan kelemahan untuk memberikan peluang serta menghadapi ancaman pada UPB Tanete Tani Jaya.

KOMBINASI BUSINESS MODEL CANVAS (BMC) DAN ANALISIS SWOT MENGGUNAKAN PERSPEKTIF BLUE OCEAN STRATEGY (BOS)

Evaluasi model bisnis ini dilakukan dengan menggunakan kerangka kerja empat langkah yang diterapkan pada BMC. Kerangka kerja empat langkah yang terdiri dengan meningkatkan, menghapuskan, mengurangi dan menciptakan. Mengkombinasikan analisis SWOT yang sebelumnya telah dilakukan untuk mempertajam keberhasilan model bisnis (Lisma 2018). Adapun skema BOS dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Skema Blue Ocean Strategy pada Elemen Business Model Canvas Menggunakan Strategi SWOT

BUSINESS MODEL CANVAS PERBAIKAN

Pembuatan *Business Model Canvas* (BMC) menggunakan analisis BOS untuk menghasilkan inovasi baru dengan mengkombinasikan model bisnis dan strategi yang dihasilkan oleh Analisis SWOT. Perspektif ini dilakukan untuk membuat bisnis model perbaikan. BMC perbaikan pada UPB Tanete Tani Jaya dapat dilihat pada Gambar 3.

Berdasarkan hasil analisis SWOT dan BOS, maka perumusan BMC yang baru adalah sebagai berikut:

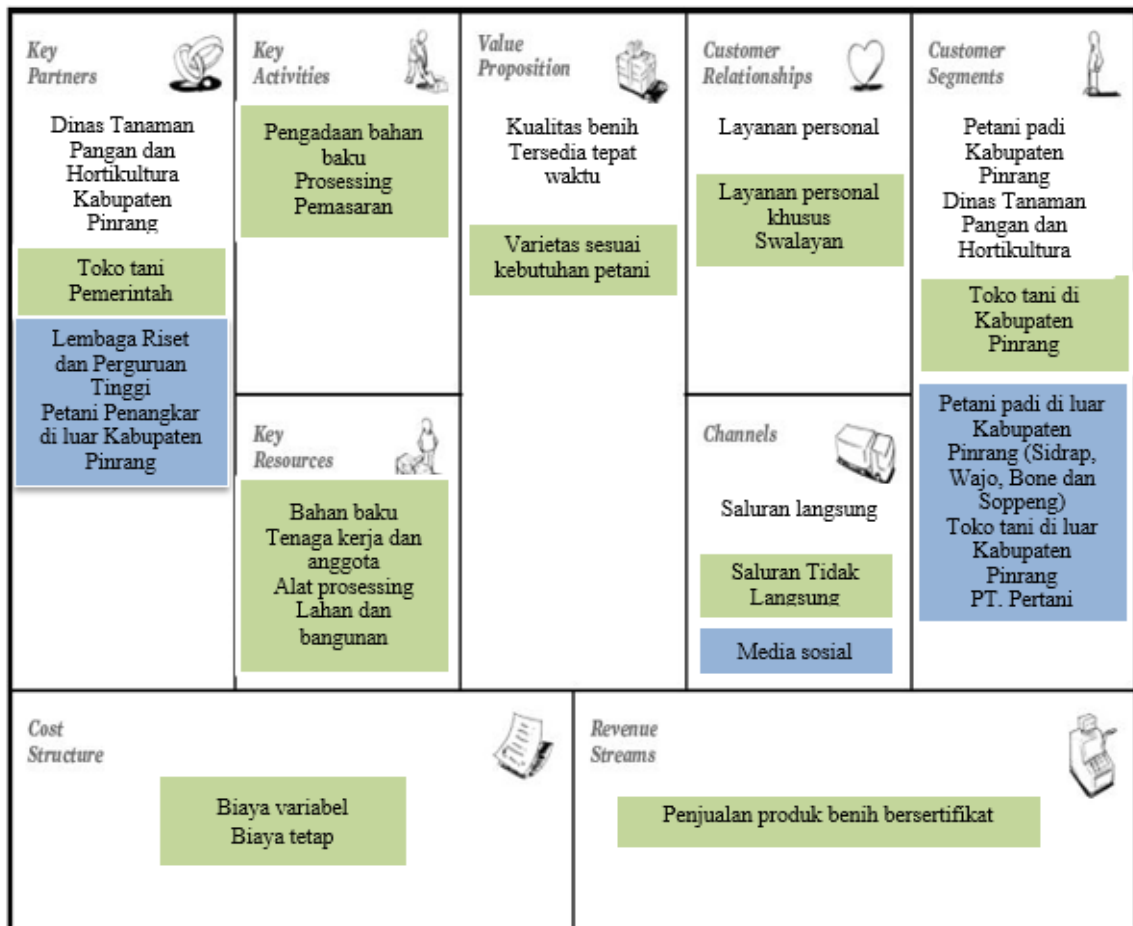
Segmen pelanggan (*customer segments*)

Adanya peluang pasar mendorong penambahan pelanggan baru bagi usaha dengan melakukan ekspansi pada pelanggan lain yang belum tersentuh (Widharta dan Sugiharto, 2013). Penciptaan segmen pelanggan baru ditargetkan pada PT Pertani sebagai perusahaan distributor benih terbesar di

Indonesia, kemudian petani dari Sidrap, Soppeng, Bone dan Wajo sebagai daerah-daerah dengan produktivitas padi yang tinggi serta toko tani di luar Kabupaten Pinrang. Selain itu, terjadi perubahan pada segmen pelanggan yang telah ada dengan meningkatkan kerjasama pada toko tani yang ada di Kabupaten Pinrang.

Proposisi nilai (*value propositions*)

Elemen ini memberikan nilai yang ditawarkan kepada segmen pelanggan baru yang ingin dijangkau yaitu dengan mempertahankan kualitas dan meningkatkan inovasi produk benih bersertifikat yang dihasilkan. Strategi ini dilakukan untuk membangun kepercayaan pelanggan terhadap kualitas produk UPB Tanete Tani Jaya serta inovasi produk dengan menghasilkan varietas-varietas lain yang sesuai dengan kebutuhan segmen pelanggan baru. Keberhasilan suatu



Gambar 3. BMC Perbaikan

usaha dapat dilihat dari pencapaian kinerja usaha, jika kinerja usaha baik maka begitupun dengan pertumbuhannya sehingga usaha dengan kinerja yang baik biasanya akan dipengaruhi oleh orientasi kewirausahaan yang baik dalam melakukan inovasi bagi usaha (Haliq *et al.* 2018).

Saluran-saluran (*channels*)

Elemen saluran yang ditawarkan untuk mencapai peningkatan baru yang ditargetkan dilakukan dengan pengoptimalan penggunaan teknologi dalam sosialisasi dan promosi. UPB Tanete Tani Jaya bisa meningkatkan sarana sosialisasi dan promosinya melalui media sosial agar lebih banyak segmen konsumen yang dapat dijangkau dengan membuat *website* usaha serta pembuatan media sosial seperti *instagram*, *facebook*, dan *tool online* yang dapat dimanfaatkan sebagai sarana promosi yang edukatif dan komunikatif sehingga menambah segmen pelanggan baru.

Hubungan pelanggan (*customer relationship*)

Pada elemen ini, UPB Tanete Tani Jaya melakukan layanan personal dan layanan personal khusus yang diperankan oleh Bapak Annas selaku ketua UPB Tanete Tani Jaya. Menurut Bapak Annas hal ini sangat efektif untuk dilakukan bahkan perlu ditingkatkan untuk membangun serta menjaga kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan, begitupun sebaliknya. Peningkatan swalayan dengan menambah kerjasama pada beberapa toko tani untuk mempermudah pelanggan dalam mendapatkan produk yang ditawarkan.

Arus pendapatan (*revenue streams*)

Elemen pendapatan mengalami perubahan tidak langsung. Perubahan yang terjadi berupa peningkatan akibat adanya perluasan segmen pelanggan baru yang dilayani UPB Tanete Tani Jaya. Ketika strategi yang dilakukan berhasil maka akan meningkatkan permintaan benih bersertifikat, tidak hanya didalam Kabupaten Pinrang tetapi juga diluar kabupaten. Peningkatan permintaan ini

tentunya akan mempengaruhi penerimaan usaha atas penjualan produk benih bersertifikat.

Sumberdaya utama (*key resources*)

Elemen sumber daya utama ini akan mengalami peningkatan. Kualitas SDM akan meningkat karena adanya aktivitas produksi yang meningkat melalui program kemitraan. Strategi yang dilakukan berupa peningkatan sarana dan prasarana produksi serta tambahan modal untuk meningkatkan kapasitas produksi. Selain itu, sumber daya lainnya adalah alat prosesing, fasilitas pabrik dan bangunan yang merupakan sarana penunjang dalam aktivitas produksi benih bersertifikat.

Aktivitas utama (*key activities*)

Aktivitas kunci yang dilakukan UPB Tanete Tani Jaya pada model bisnis ini mengalami peningkatan berupa peningkatan pengadaan bahan baku calon benih, peningkatan produksi, dan peningkatan pemasaran. Hal ini terjadi akibat adanya perluasan segmen pelanggan baru yang akan dijangkau oleh usaha penangkaran. Elemen ini akan dipengaruhi pada kualitas hubungan mitra yang dijalin oleh UPB Tanete Tani Jaya.

Mitra utama (*key partnerships*)

Strategi peningkatan hubungan dan kerjasama yang baik dengan mitra UPB Tanete Tani Jaya seperti toko tani dan Pemerintah, mendorong terjadinya koordinasi yang baik antara usaha penangkaran dengan mitra terkait. Penciptaan kerjasama dengan Lembaga Riset dan Perguruan Tinggi diharapkan mampu meningkatkan kapasitas petani penangkar dan memberikan kesadaran bagi petani mengenai penggunaan benih bersertifikat sehingga skala usaha bisa menjadi lebih besar. Penciptaan kerjasama dengan petani penangkar diluar Kabupaten Pinrang untuk memperluas segmen pelanggan yang akan dijangkau.

Struktur biaya (*cost structure*)

Terjadi perubahan pada UPB Tanete Tani Jaya. Perubahan berupa peningkatan biaya

variabel dan biaya tetap pada UPB Tanete Tani Jaya. Hal ini merupakan efek dari kemitraan yang terjalin dengan Pemerintah, dan lembaga terkait lainnya pada elemen *key partnership*. Tidak hanya itu, terjadi peningkatan pada biaya bahan baku calon benih yang dikeluarkan dan juga gaji tenaga kerja sebagai dampak yang terjadi akibat adanya peningkatan segmen pelanggan yang ingin dijangkau.

IMPLIKASI MANAJERIAL

Setiap usaha memiliki strategi tersendiri dalam melakukan perbaikan manajemennya. Strategi yang dilakukan bisa berasal dari keputusan pimpinan usaha, keputusan rutin, ataupun keputusan yang diambil berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan. Implikasi manajerial adalah cara yang dilakukan usaha dalam menghasilkan tujuan strategis usaha (Trenggono *et al.* 2017). Implikasi manajerial yang dihasilkan pada penelitian ini didasarkan pada perbaikan BMC UPB Tanete Tani Jaya. Adanya perubahan pada suatu elemen tentunya akan mempengaruhi elemen-elemen lainnya bahkan keseluruhan model bisnis.

Pada *Business Model Canvas* (BMC) perbaikan UPB Tanete Tani Jaya fokus pada pengembangan kegiatan bisnis. Pengembangan ini bertujuan untuk mengatasi masalah pada usaha penangkaran benih padi dimana tidak semua benih bersertifikat yang dihasilkan terjual. Untuk meningkatkan penjualan benih bersertifikat, UPB Tanete Tani Jaya memperluas jangkauan segmen pelanggannya dengan melakukan pemasaran yang tidak hanya berfokus pada petani dan toko tani yang ada di Kabupaten Pinrang saja tapi juga yang ada di luar Kabupaten Pinrang. Hasil data yang diperoleh menunjukkan bahwa saat ini UPB Tanete Tani Jaya menjual benihnya di Kabupaten Pinrang dengan presentasi sekitar 12 persen dijual langsung kepada petani sekitar lokasi usaha, 71 persen dijual melalui lima toko tani mitra yang ada di Kabupaten Pinrang, dan 16 persen dijual melalui kerjasama dengan Dinas Tanaman Pangan

dan Hortikultura Kabupaten Pinrang. UPB Tanete Tani Jaya perlu menyiapkan sekitar 20 persen benih bersertifikat untuk melayani segmen pelanggan baru yang ada di luar Kabupaten Pinrang. Jumlah perkiraan persentase benih bersertifikat yang disiapkan oleh UPB Tanete Tani Jaya dalam melayani segmen pelanggan baru ini dipertimbangkan berdasarkan kemampuan jual dari kelima toko tani mitra di Kabupaten Pinrang, dimana tidak jarang toko tani mitra hanya mampu menjual lebih dari setengah benih bersertifikat yang diberikan oleh Bapak Annas.

Terciptanya kerjasama dengan mitra baru. Bekerjasama dengan petani penangkar yang ada di luar Kabupaten Pinrang untuk melayani segmen pelanggan baru. Adanya inovasi pada varietas-varietas benih bersertifikat yang dihasilkan. Inovasi ini dilakukan untuk menyediakan varietas benih bersertifikat yang sesuai dengan segmen pelanggan baru di luar Kabupaten Pinrang, seperti petani yang ada di Kabupaten Sidrap (Sidenreng Rappang), Kabupaten Wajo, Kabupaten Soppeng, dan Kabupaten Bone yang merupakan daerah sentra beras selain Kabupaten Pinrang yang ada di Provinsi Sulawesi Selatan. Penambahan mitra pemasok baru digunakan untuk menutupi jumlah petani penangkar mitra yang tidak menentu di Kabupaten Pinrang. Hal ini dilakukan agar mengurangi jumlah benih bersertifikat yang tidak terjual. Pembentukan kemitraan baru juga dilakukan melalui kerjasama lembaga riset dan perguruan tinggi untuk melakukan pengembangan dan penelitian terhadap kualitas benih bersertifikat, serta meningkatkan hubungan kerjasama dengan mitra UPB Tanete Tani Jaya.

Implikasi manajerial terakhir UPB Tanete Tani Jaya yaitu membuat saluran baru. Perluasan segmen pelanggan dengan mengoptimalkan penggunaan teknologi. Memanfaatkan media sosial sebagai penyebaran informasi dan promosi produk agar dapat dijangkau oleh segmen pelanggan yang ingin dicapai. Penggunaan teknologi media promosi ini dilakukan dengan pembuatan *website* usaha dan juga pemanfaatan media sosial seperti

instagram, facebook, dan aplikasi belanja *online*. Pengoptimalan saluran ini disertai dengan peningkatan sumberdaya, khususnya untuk tenaga kerja yang digunakan. UPB Tanete Tani Jaya menambahkan bidang pemasaran agar usaha lebih terstruktur.

KESIMPULAN DAN SARAN

KESIMPULAN

Kesimpulan yang dapat diperoleh dari penelitian yang dilakukan pada UPB Tanete Tani Jaya adalah sebagai berikut:

1. Hasil dari pemetaan *Business Model Canvas* (BMC) pada UPB Tanete Tani Jaya saat ini menunjukkan bahwa masih perlu adanya perubahan strategi usaha karena masih terdapat segmen pelanggan yang berpotensi untuk dilayani seperti petani padi yang ada di luar Kabupaten Pinrang, pengoptimalan saluran pemasaran, serta peluang bagi UPB Tanete Tani Jaya dalam meningkatkan kemitraannya.
2. Terdapat isu-isu strategis pada identifikasi SWOT yang telah dilakukan terhadap 9 elemen BMC. Isu-isu strategis yang dihasilkan terbagi atas empat bagian yaitu kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Adapun isu strategis kekuatan yang dimiliki UPB Tanete Tani Jaya yaitu memiliki segmentasi pelanggan yang jelas, memiliki standar mutu produk, memiliki varietas sesuai segmen pelanggan yang dilayani, memiliki stabilitas kualitas bahan baku, dan jaringan pemasok yang terintegrasi. Selanjutnya isu strategis yang menjadi kelemahan berupa minimnya media penyebaran informasi, memiliki ketersediaan bahan baku yang tidak dapat diprediksi, lahan pengolahan terbatas dan skala usaha yang relatif kecil. Sedangkan peluang yang dapat dimanfaatkan usaha yaitu peningkatan akan kebutuhan benih bersertifikat, peluang dalam melayani segmen pelanggan baru, pemanfaatan akses media sosial untuk menjangkau semua segmen pelanggan, pendampingan petani penangkar mitra UPB Tanete Tani

Jaya dan terbukanya kerjasama dengan Pemerintah. Ancaman strategis yang perlu diperhatikan usaha yaitu penggunaan benih non sertifikat yang masih banyak sehingga dapat menjadi substitusi benih bersertifikat, adanya gangguan dalam pasokan calon benih dan kemungkinan hilangnya petani penangkar mitra sebagai pemasok calon benih.

3. Terdapat perbaikan pada *Business Model Canvas* (BMC) baru milik UPB Tanete Tani Jaya yang dilakukan dengan empat langkah kerja diantaranya dengan menciptakan strategi baru dalam model bisnis pada elemen segmen pelanggan, saluran, hubungan pelanggan dan kemitraan. Meningkatkan strategi yang sudah ada dalam model bisnis pada elemen segmen pelanggan, proposisi nilai, saluran, hubungan pelanggan, aktivitas kunci, sumberdaya kunci dan kemitraan. Adanya perubahan tersebut tentunya akan berpengaruh terhadap peningkatan arus pendapatan dan struktur biaya dari UPB Tanete Tani Jaya.

SARAN

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan pada UPB Tanete Tani Jaya maka saran yang dapat diberikan yaitu:

1. Dalam rangka penambahan segmen pelanggan baru, UPB Tanete Tani Jaya perlu melakukan pengelompokkan pada segmen pelanggan yang dilayani sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Tidak hanya memfokuskan kepada petani padi yang ada di Kabupaten Pinrang saja, tetapi juga kepada petani padi yang berada di luar Kabupaten Pinrang terutama pada proposisi nilai yang ditawarkan mengenai varietas yang sesuai.
2. Untuk mengoptimalkan penggunaan teknologi dalam sebagai media informasi dan promosi, UPB Tanete Tani Jaya perlu membuat *website* usaha dan memanfaatkan media sosial yang ada agar dapat menjangkau semua segmen pelanggan yang ingin dilayani.

3. Meningkatkan hubungan konsumen melalui pelayanan yang diberikan, UPB Tanete Tani Jaya membuat toko *online* untuk mempermudah segmen pelanggan untuk mendapatkan pelayanan.
4. Untuk memaksimalkan pengembangan usaha penangkaran benih padi bersertifikat, UPB Tanete Tani Jaya diharapkan memperluas jaringan pemasok dan menjalin kerjasama dengan Pemerintah dan Penyuluh pertanian untuk meningkatkan produksi benih padi bersertifikat.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahfandi, A., Rahmadanih, R., dan Ali, MSS. (2017). Patterns of Food Consumption and Production of Mountainous Community in Sinjai District, South Sulawesi Province, Indonesia. *International Journal of Agriculture System*. Vol 5 (1): 90-100.
- Amanulla, ANAA., Aziz, NFA., Hadi, NHA., dan Ibrahim, J. (2015). Comparison of Business Model Canvas (BMC) Among the Three Consulting Companies. *International Journal of Computer Science and Information Technology Research*. Vol 3 (2): 462-471.
- Arningsih, NR., Putra, IGSA., dan Dharma, IP. (2017). Analisis Usaha Penangkaran benih Padi (Kasus di Subak Kasumba, Desa Karangdadi, Kecamatan Dawan, Kabupaten Klungkung). *E-Jurnal Agribisnis dan Agrowisata*. Vol 6 (2): 309-317.
- Awotide, BA., Awoyemi, TT., Diagne, A., dan Ojehomon, VT. (2011). *Impact Of Access To Subsidized Certified Improved Rice Seed On Income: Evidence From Rice Farming Households In Nigeria*. *International Journal of Sustainable Development*. Vol 2 (12): 43-60.
- [BPS] Badan Pusat Statistik. 2018. Produksi Padi Nasional Berdasarkan Luas panen, Produktivitas, Produksi Gabah. Badan Pusat Statistik. Jakarta.
- Baihaki, A. 2006. Manfaat dan Implementasi Undang-Undang No. 29 Tahun 2000 Tentang PVT dalam Pembangunan Industri Perbenihan. Di dalam: Baihaki A, Plantus, editor.
- Balitbang Deptan. 2019. Kongres Komisi Daerah Plasma Nutfah se Indonesia, Komisi Nasional Plasma Nutfah. <https://anekaplanta.wordpress.com/2008/01/13/manfaat-dan-implementasi-uu-no-29-th-2000-tentang-pvt-dalam-pembangunan-industri-perbenihan/html>. [21 November 2019].
- Darmansyah D. 2017. Strategi Pengembangan Perusahaan Pengelolaan Kopi Gayo di Banda Aceh (Studi kasus: CV Sada Coffee) [Tesis]. Bogor: Institut Pertanian Bogor.
- David FR. 2009. *Manajemen Strategis Konsep*. Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Direktorat Jenderal Perbenihan. 2018. Realisasi Penyediaan dan Penggunaan Benih Bersertifikat. *Direktorat Jenderal Tanaman Pangan*. Jakarta: Kementerian Pertanian.
- Haliq, I., Pambudy, R., Burhanuddin., dan Alfikri, S. (2018). Influence of Entrepreneurship Orientation on Business Performance of Broiler Husbandry in The Partnership and The Independent Scheme in Bogor. *International Journal of Agriculture System (IJAS)*. Vol 6 (1): 25-34.
- Isaskar, R., Dwiastuti, R., Baladin, N., Aprilia, A., dan Budi, P. (2018). Consumer Satisfaction Index (CSI) of Subsidized Certified Rice Seeds Attributes at Malang Regency, East Java, Indonesia. *International Journal of Social and Local Economic Governance (IJLEG)*. Vol 4 (1): 14-19.
- Kim WC, Mouborgne R. 2005. *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*. Boston: Harvard Business School Pr.
- Lisma Y. 2018. Strategi Pengembangan Agroindustri Nilam (Studi Kasus : Koperasi Industri Nilam Aceh di

- Kabupaten Aceh Barat) [Tesis]. Bogor: Institut Pertanian Bogor.
- Nur AL. 2017. Strategi Pengembangan Usaha Pengolahan Ubi Jalar pada PT. Galih Estetika Indonesia melalui Pendekatan Business Model Canvas [Tesis]. Bogor: Institut Pertanian Bogor.
- Nurasa, T., dan Sayaka, B. (2009). Pengaruh Subsidi Benih Terhadap Produktivitas Padi di Jawa Timur. *Journal of SOCA: Socio-Economic of Agriculture and Agribusiness*. Vol 9 (1): 31-45.
- Osterwalder, A., dan Pigneur, Y. 2014. *The Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*, John Willey & Sons. Jakarta (ID): PT. Elex Media Komputindo.
- Sarma, M., Asngari, PS., dan Susanto, D. 2010. Perilaku Wirausaha dan Keberdayaan Pengusaha Kecil Industri Agro: Kasus di Kabupaten Serang provinsi Banten [Disertasi]. Bogor: Institut Pertanian Bogor.
- Suwandiman, KZ., dan Muktiz, GW. 2018. Business Model Analysis of Organic Rice Farmers Group (Study Case in Sarinah Organic Farmers Group, Buniwangi Village, Ciparay, Bandung Regency, West Java Province). *The 8th International Conference on Sustainable Collaboration in Business, Technology, Information and Innovation (SCBTII)*. Sumedang: Telkom University.
- Teece D. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Journal of Long Range Planning*. Vol 43 (2): 172-194.
- Tian, X., dan Martin, B. (2014). Business models for higher education: an Australian perspective. *Journal of Management Development*. Vol 33 (10): 932-948.
- Trenggono, B., Daryanto, A., dan Sanim, B. (2017). Model Bisnis dan Strategi Pengembangan Usaha Pada The Coffee Bean and Tea Leaf (TCBTL). *Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis*. Vol 4 (3): 398-408.
- Wallin, J., Chirumalla, K., dan Thompson, A. 2013. *Developing PSS Concepts from Traditional Product Sales Situation: The Use of Business Model Canvas*. Springer: Verlag Berlin Heidelberg.
- Widharta, WP., dan Sugiharto, S. (2013). Penyusunan Strategi dan Sistem Penjualan Dalam Rangka Meningkatkan Penjualan Toko Dumai. *Jurnal Manajemen Pemasaran Petra*. Vol 2 (1): 1-15.
- Yi, F., Sun, D., dan Zhou, Y. 2015. Grain subsidy, liquidity constraints and food security-Impact of the grain subsidy program on the grain-sown areas in China. <https://ideas.repec.org/p/ags/aaea14/169779.html>. [10 Juli 2020].