

BISNIS MODEL KANVAS PADA PT. PABRIK GULA CANDI BARU SIDOARJO JAWA TIMUR

Dwi Syahfitri¹, Eko Nurhadi², dan Indra Tjahaja Amir³

^{1,2,3}Program Studi Agribisnis Fakultas Pertanian, UPN Veteran Jawa Timur,
Jl. Rungkut Madya No.1, Gn. Anyar, Kota Surabaya, Jawa Timur, Indonesia
e-mail: ¹dwisyahfitri12@gmail.com

(Diterima 2 Maret 2021/Revisi 10 Mei 2021/Disetujui 2 Juni 2021)

ABSTRACT

This study aimed to formulate a nine-component business model canvas at PT. Candi Baru Sugar Factory Sidoarjo, East Java to achieve a level of efficiency by creating new market space by integrating all business activities to win the competition to get a bigger market share by reducing costs. The research method used business environment analysis, business model canvas analysis with nine components, and a four-step blue ocean strategy framework. The results of the business model canvas formulation at PT. Candi Baru Sugar Factory, Sidoarjo, East Java, offers two alternatives for expanding customer segments (Customer Segments) to create new market space. The new customer segments are food and beverage industry company and a paper industry company. The addition of a customer segment resulted in changes to other components of the business model canvas consisting of key partners (Key Partners) where the ministry of trade regulates HET (Highest Retail Price) and supervises the distribution of national sugar and imported sugar to consumers which have a significant effect on national sugar prices. and partner farmers as suppliers of raw materials aimed at smooth production activities in expanding customer segments so that it has an impact on increasing production capacity (milling machines), improving product quality, main resources, cost structure, and increasing income streams.

Keywords: blue ocean strategy, business model canvas, customer segments, sugar

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk memformulasikan *bisnis model canvas* sembilan komponen pada PT. Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo, Jawa Timur agar tercapainya tingkat efisiensi dengan terciptanya ruang pasar baru dengan memadukan seluruh kegiatan bisnis sehingga mampu memenangkan kompetisi untuk mendapatkan pangsa pasar lebih besar dengan menekan biaya atau *Low Cost*. Metode penelitian yang digunakan adalah analisis lingkungan bisnis, analisis bisnis model kanvas dengan sembilan komponen dan kerangka kerja empat langkah *blue ocean strategy*. Hasil formulasi *bisnis model canvas* pada PT. Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo Jawa Timur adalah terdapat dua alternatif perluasan segmen pelanggan (*Customer Segments*) dalam menciptakan ruang pasar baru pada PT. Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo, Jawa Timur yaitu perusahaan industri makanan dan minuman dan perusahaan industri kertas. Penambahan segmen pelanggan mengakibatkan terjadinya perubahan terhadap komponen *business model canvas* lainnya yang terdiri dari mitra utama (*Key Partners*) dimana kementerian perdagangan dalam mengatur HET (Harga Eceran Tertinggi) dan pengawasan penyebaran gula nasional dan gula impor pada konsumen yang berpengaruh secara nyata terhadap harga gula nasional dan petani mitra sebagai pemasok bahan baku yang bertujuan untuk kelancaran aktivitas produksi dalam perluasan segmen pelanggan sehingga berdampak pada peningkatan kapasitas produksi (mesin giling), peningkatan mutu produk, sumber daya utama, struktur biaya dan arus pendapatan yang semakin meningkat.

Kata kunci: blue ocean strategy, business model canvas, segmen pelanggan, gula

PENDAHULUAN

Produksi gula di Provinsi Jawa Timur tahun 2015 – 2019 secara rata-rata adalah 1 juta ton/tahun. Pada tahun 2015 hasil produksi tebu mencapai 1.207.333 ton, jauh lebih tinggi dibandingkan dengan provinsi penghasil tebu di wilayah lainnya (Kementan, 2015). Melihat perkembangan produksi dan konsumsi gula, di setiap tahunnya Indonesia mengalami defisit kebutuhan gula sekitar 500 ribu hingga 1,5 juta ton permintaan gula. Pemenuhan terhadap permintaan gula sangat sulit diperoleh dari dalam negeri yang disebabkan angka produktivitas usahatani tebu dan efisiensi pabrik gula yang terus mengalami penurunan. Tingginya angka defisit yang mendorong semakin tingginya impor tersebut, kesenjangan harga yang sangat tinggi antara harga gula di dalam negeri sesuai dengan biaya produksi dengan harga gula di pasar internasional mendorong terjadinya impor gula ilegal (Togi *et al.* 2011). Produksi gula dalam negeri semakin tidak mampu memenuhi kebutuhan konsumsi yang mengakibatkan impor gula terus meningkat setiap tahunnya (Friyatno dan Agustian, 2014).

Produksi gula hingga saat ini belum dapat mencapai target swasembada gula karena lemahnya produktivitas, penurunan kualitas panen dan tingginya biaya pokok produksi GKP yang membuat harga gula kurang memiliki daya saing, konflik kebijakan antar kementerian/lembaga, impor gula rafinasi merembes ke pasar konsumen, waktu tanam dan waktu panen kurang tepat, jam berhenti giling masih berkisar 6 persen, besarnya intervensi pemerintah, terjadinya pergeseran dari lahan sawah dengan perairan yang baik ke lahan kering atau tegalan (Tayib Napis *et al.*

2016). Semua hal ini memiliki andil terhadap belum berhasilnya upaya pemerintah dari sisi *on-farm* dalam meningkatkan produktivitas tebu dalam negeri sebagaimana yang diatur dalam Permentan (Saputri, 2018).

Rendahnya efisiensi pabrik yang diperburuk dengan rendahnya kualitas bahan baku tebu mengakibatkan rendahnya nilai rendemen yang dihasilkan dengan tingkat rendemen secara umum masih berkisar 6 - 8,5 persen, sehingga biaya produksi gula nasional masih tergolong mahal (Hariadi, 2015). Sementara itu, beberapa negara Asia yang mampu mencapai nilai rendemen yang tinggi, terdiri dari: Thailand 13,4 persen, Filipina 10,4 persen, dan India 10,5 persen. Rendahnya performa rendemen selama sepuluh tahun terakhir berdampak pada capaian produktivitas gula per hektar yang rendah, bahkan menurun (Badan Koordinasi Penanaman Modal, 2015).

Ketidak-efisienan PG BUMN juga dipicu oleh penurunan areal pertanaman tebu yang menyebabkan ketersediaan bahan baku kian terbatas. Bahan baku yang semakin terbatas mengakibatkan saling memperebutkan bahan baku. Selain itu, 53 persen pabrik gula khususnya di pulau Jawa didominasi dengan kapasitas giling kecil <3.000 TCD, 44 persen berkapasitas giling antara 3.000-6.000 TCD, dan hanya 3,0 persen yang berkapasitas giling >6.000 TCD. Sekitar 68 persen dari seluruh total jumlah pabrik gula telah berumur lebih dari 75 tahun (umumnya berskala kecil) serta kurang mendapat perawatan secara memadai. Akibatnya, biaya produksi gula/ton pada PG berskala kecil jauh lebih tinggi dibandingkan dengan PG berskala besar atau bermesin relatif baru (otomatisasi) (Suci *et al.* n.d.).

Tabel 1. Indikator Efisiensi Industri Gula

Indikator	Rata-rata Dunia	PG BUMN
Produktivitas Tebu (ton/ha)	80 – 90	75,5
Hasil Gula per Ha	9,6 – 12,60	4,39 – 6,43
Rendemen (%)	12 – 14	5,8 – 8,5
Konsumsi Uap (%tebu)	< 40	52 – 60
Overall Recovery (OR)	85 – 87,5	70 – 78

Sumber: (Badan Koordinasi Penanaman Modal, 2015)

PT. Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo, Jawa Timur merupakan perusahaan yang memproduksi gula pasir berjenis *Superior Hooft Suiker* (SHS). PT. Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo, Jawa Timur hingga saat ini menghadapi tuntutan persaingan yang semakin kompetitif dikarenakan kualitas produk atau nilai rendemen yang dihasilkan pesaing semakin tinggi dan berdampak pada harga gula yang tidak stabil. Terjadinya kondisi tersebut dipastikan sangat berimplikasi terhadap perusahaan sehingga perlunya merumuskan atau memformulasikan kembali strategi yang digunakan perusahaan agar mampu berdaya saing. Strategi bisnis yang berhasil mengubah konsep bisnis yang rumit menjadi terfokus dan mudah dipahami adalah *business model canvas* (Nurhakim *et al.* 2018). Model ini menggambarkan tidak hanya dari ekonomi, memenangkan persaingan dan proses lainnya, tetapi bagaimana menciptakan nilai pada perusahaan (Somantri *et al.* 2018). Diterapkannya *business model canvas* pada PT. Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo, Jawa Timur untuk tercapainya tingkat efisiensi dengan terciptanya ruang pasar baru dengan memadukan seluruh kegiatan bisnis, keterlibatan tenaga kerja sangatlah berperan penting khususnya dalam budidaya sehingga berdampak pada terciptanya mutu produk yang baik hingga pemanfaatan dalam penguasaan teknologi sehingga PT. Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo, Jawa Timur mampu memenangkan kompetisi untuk mendapatkan pangsa pasar lebih besar dengan menekan biaya atau *Low Cost*. Penelitian ini didukung oleh (Hartatik dan Baroto, 2017) yang berjudul strategi pengembangan bisnis dengan bisnis model canvas bertujuan untuk mengembangkan dan merancang bisnis yang nantinya menciptakan customer segment dengan hasil bahwa bisnis model canvas dapat secara efektif dan efisien dalam penentuan strategi bisnis dalam jangka panjang.

METODE

LOKASI PENELITIAN

Penelitian ini merupakan studi kasus pada PT. Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo, Jawa Timur. Pemilihan lokasi ini berdasarkan pertimbangan bahwa PT. Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo adalah salah satu perusahaan manufaktur yang beroperasi sejak tahun 1832 yang memproduksi gula berjenis *superior Hooft Suiker* (SHS) dengan kapasitas mesin giling sebesar 3000 TCD.

Pengambilan sampel menggunakan metode *purposive sampling* yang terdiri dari 4 informan dari setiap bagian yaitu bagian Manager, bagian produksi, bagian penyuluh lapang dan bagian pemasaran dengan metode pengumpulan data melalui kuesioner dan wawancara. Metode analisis yang digunakan sebagai berikut:

Business Model Canvas

Menurut (Maricar, 2019) *business model canvas* merupakan sebuah template berupa grafik visual berbentuk tabel yang berisi Sembilan blok bangunan yang digunakan untuk menciptakan bisnis inovatif. Empat pilar mendukung konsep business model canvas adalah inovasi produk, hubungan pelanggan, manajemen infrastruktur dan keuangan (Umar, 2018; Au *et al.* 2011). Tahapan penjelasan 9 komponen *Business Model Canvas* adalah sebagai berikut (Hendrix *et al.* 2018; Osterwalder *et al.* 2012):

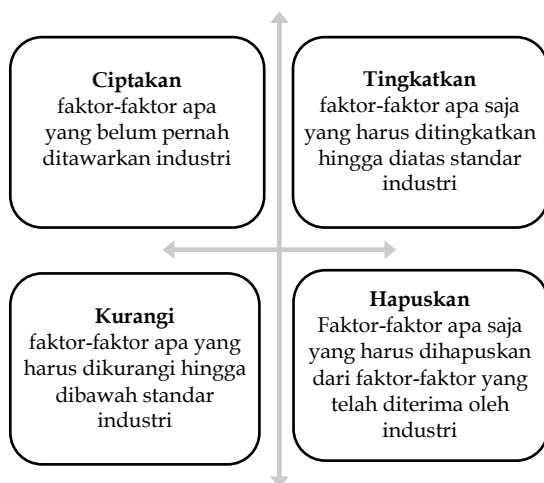
1. Segmentasi Pelanggan
2. Proposisi Nilai
3. Saluran-saluran
4. Hubungan dengan Pelanggan
5. Arus Pendapatan
6. Sumber Daya Utama
7. Aktivitas Kunci
8. Mitra Utama
9. Struktur Biaya

Analisis Lingkungan Bisnis

Lingkungan bisnis yang dihadapi perusahaan perlu dianalisis, maksudnya adalah untuk mencoba mengidentifikasi peluang (*opportunities*) bisnis yang perlu dengan segera mendapat tanggapan dan perhatian eksekutif, dan disaat yang sama diarahkan untuk mengetahui ancaman (*threats*) bisnis yang perlu mendapatkan antisipasi. (Riyanto, 2018).

Blue Ocean Strategy

Blue Ocean Strategy (BOS) merupakan salah satu strategi untuk memenangkan pasar dengan menghadirkan wawasan baru dari berbagai perspektif. Pemahaman baru tersebut menjadi pedoman untuk menentukan strategi untuk melompati batasan industri yang selama ini kaku (Suhendi, 2020; Aswin, 2017). *Blue Ocean Strategy* (BOS) merupakan konsep yang memungkinkan organisasi berpikir dan menciptakan inovasi dalam usahanya yang dapat membantu organisasi ke sektor keuangan yang menjadi perhatian utama perusahaan untuk menghasilkan keuntungan yang berkelanjutan (Alam dan Islam, 2017). Perumusan strategi *blue ocean* kerangka kerja empat langkah yang digunakan untuk merekonstruksi elemen-elemen dan mendobrak dilema atau pertukaran antara diferensiasi dan biaya rendah. Kerangka kerja empat langkah dapat dilihat dalam Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Kerja Empat Langkah

Sumber: (W. Chan Kim and Renee Mauborgne, 2005)

HASIL DAN PEMBAHASAN

ANALISIS *BUSINESS MODEL CANVAS* PT. PABRIK GULA CANDI BARU SIDOARJO, JAWA TIMUR

Analisis lingkungan internal PT. Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo, Jawa Timur dilihat melalui sembilan komponen bisnis model kanvas (BMC) secara berurutan. Adapun analisis dari masing-masing komponen sebagai berikut:

1. Segmentasi Pelanggan (*Customer Segment*)

PT. Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo, Jawa Timur memiliki segmen pelanggan yang termasuk bisnis to bisnis (B2B) dan *Personal Selling* yang melayani pelanggan secara spesifik. Pelanggan PT. Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo, Jawa Timur terdiri dari PT. Rajawali Nusindo sebagai anak perusahaan PT. Rajawali Nusantara Indonesia yang bergerak dalam bidang distribusi dan perdagangan dan broker melalui sistem lelang yang diadakan oleh PT. Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo, Jawa Timur.

2. Proposi Nilai (*Value Propositions*)

PT. Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo, Jawa Timur memiliki nilai standar mutu produk memenuhi SNI yang mengacu pada ISO 9001.2.2008 menyangkut Manajemen Mutu yang merupakan jaminan atas keamanan pangan. Pemberlakuan SNI dengan menerapkan penerapan ICUMSA (*International Commission for Uniform Methods of Sugar Analysis*) dimana menunjang produksi dalam menghasilkan gula kualitas tinggi.

3. Saluran (*Channels*)

Saluran-saluran yang dimiliki PT. Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo, Jawa Timur adalah *website*, *e-mail*, dan telepon. Selain itu, saluran lain yang dimiliki perusahaan adalah sistem lelang dan kegiatan pesta giling setiap setahun sekali di PT. Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo, Jawa Timur.

4. Hubungan dengan Pelanggan (Customer Relationship)

PT. Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo, Jawa Timur dalam menjalin hubungan dengan pelanggannya menggunakan hubungan layanan personal dikarenakan diperuntukkan kepada PT. Rajawali Nusindo yang merupakan anak perusahaan yang bergerak di bidang perdagangan dan *personal selling*.

5. Arus Pendapatan (Revenue Streams)

Sumber pendapatan PT. Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo, Jawa Timur berasal dari penjualan produk berupa gula SHS dan tetes. Arus pendapatan pada PT. Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo, Jawa Timur adalah jenis arus pendapatan berulang.

6. Sumber Daya Utama (Key Resources)

Sumber daya utama PT. Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo adalah sumber daya manusia (SDM), mesin, fasilitas pabrik, dan bangunan pendukung dalam pelaksanaan produksi.

7. Aktivitas Kunci (Key Activities)

Aktivitas yang paling berpengaruh adalah aktivitas produksi dengan tipe proses pro-

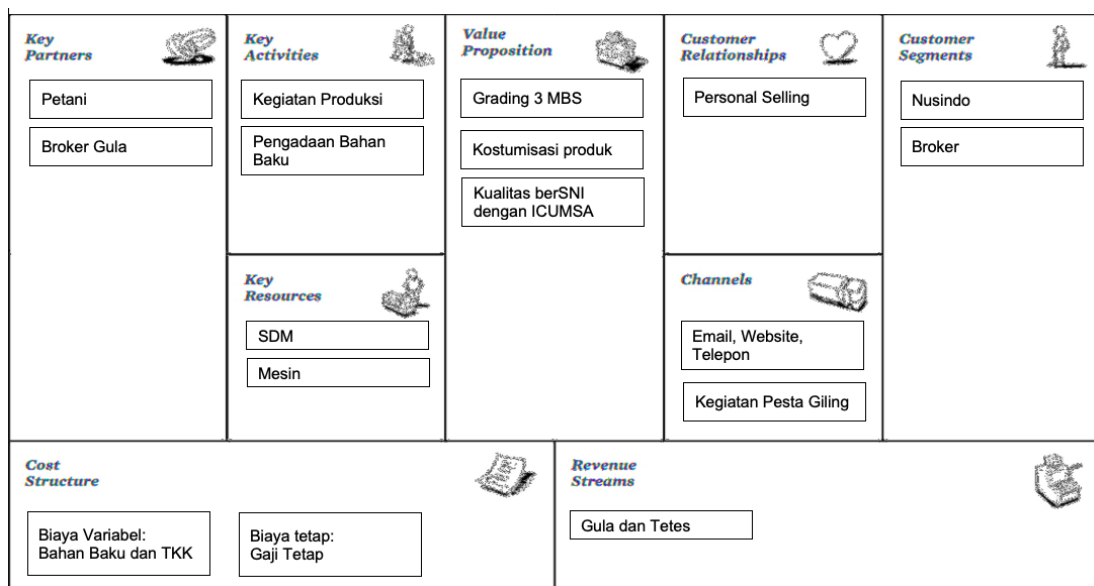
duksi terus menerus (*Continuous Processes*) yang berlangsung 24 jam selama 6 bulan dalam 1 tahun musim giling dengan proses produksi terdiri dari enam stasiun yang bermula dari stasiun persiapan, stasiun gilingan, stasiun pemurnian, stasiun penguapan, stasiun masakan dan stasiun putaran.

8. Kemitraan Usaha (Key Partnerships)

PT. Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo, Jawa Timur menjalin kemitraan dengan para petani untuk memenuhi kebutuhan bahan baku dengan melakukan pembinaan dan pengawasan langsung kepada para petani agar tidak terjadinya gagal panen ataupun kualitas tebu yang dihasilkan tidak sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

9. Struktur Biaya (Cost Structure)

Pengeluaran terbesar PT. Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo, Jawa Timur adalah bagian alokasi produksi dimulai dari pengelolaan, pemeliharaan sampai tebang dan angkut dikarenakan adanya penambahan karyawan TKK (Tenaga Kerja Kontrak).



Gambar 2. Business Model Canvas PT. Pabrik Gula Candi Sidoarjo, Jawa Timur

Sumber: Data Diolah, 2020

ANALISIS LINGKUNGAN BISNIS (SWOT) DALAM KOMPONEN *BUSINESS MODEL CANVAS* PT. PABRIK GULA CANDI SIDOARJO, JAWA TIMUR

Identifikasi faktor internal dan faktor eksternal pada PT. Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo Jawa Timur menjelaskan kelemahan, kekuatan, peluang dan ancaman yang dihadapi oleh PT. Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo, Jawa Timur.

1. Kekuatan

1. Segmentasi pelanggan yang sudah baik sehingga mempermudah dalam proposisi nilai (*Value proposition*) yang ditawarkan.
2. Produk sudah memiliki SNI yang mengacu pada ISO 9001.2.2008 dengan menerapkan penerapan ICUMSA dimana menunjang produksi dalam menghasilkan gula kualitas tinggi.
3. Kustomisasi diciptakan sesuai dengan permintaan konsumen.
4. SDM yang terampil yang didukung oleh pemberian pelatihan oleh pabrik
5. Sarana dan Prasarana Mendukung melalui pengawasan, pelatihan yang dilakukan PPL terhadap petani mitra.

2. Kelemahan

- 1) Pengembangan lokasi pabrik yang terbatas terutama lahan di sekitar pabrik yang mengakibatkan pabrik memiliki Sebagian mitra dari luar kota
- 2) Produksi yang masih kurang
- 3) Terbuangnya hasil panen karena tidak memenuhi SOP
- 4) Tidak punya kemampuan untuk menentukan harga pasar sesuai dengan biaya produksi yang dikeluarkan

3. Ancaman

- 1) Kebijakan regulasi gula terutama pada penetapan harga eceran gula dan pengawasan gula impor yang belum maksimal
- 2) Persaingan bahan baku untuk memenuhi kapasitas giling pada setiap pabrik.

- 3) Berlakunya pasar bebas yang menuntut gula nasional mampu untuk berdaya saing.

4. Peluang

- 1) Lokasi pabrik yang strategis
- 2) Menciptakan inovasi dalam berbagai olahan tebu untuk meningkatkan keuntungan.
- 3) Memperluas pasar secara geografis
- 4) Peningkatan jumlah penduduk dan industri akan mempengaruhi permintaan gula yang semakin meningkat

Identifikasi faktor internal dan faktor Eksternal pada PT. Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo, Jawa Timur merupakan penggabungan dari informasi yang telah diperoleh dari analisis sembilan komponen *Business Model Canvas* (BMC) dengan kombinasi dari kekuatan dan kesempatan (SO), kelemahan dan kelebihan (WO), kekuatan dan ancaman (ST) dan kelemahan dan ancaman (WT). Penggabungan bertujuan untuk acuan dalam formulasi selanjutnya yang berupa pengombinasian strategi untuk menghasilkan *Blue Ocean Strategy* pada PT. Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo, Jawa Timur. Adapun mengenai penjelasan diatas yang dapat dihasilkan adalah sebagai berikut:

1. Perluasan segmen pelanggan (SO1)

Kekuatan dari Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo, Jawa Timur yang telah mampu mensegmentasikan pelanggan dengan baik dapat memudahkan perusahaan untuk beradaptasi dalam memperluas segmen pelanggan baru yang diperkuat dengan produk yang memiliki standar mutu perdagangan pemberlakuan SNI dengan menerapkan penerapan ICUMSA serta kustomisasi produk yang disesuaikan dengan permintaan pasar. Hal ini dapat membuat perusahaan memiliki daya tawar yang kuat sehingga mampu bersaing dan berpotensi diterima di pasar baru.

2. Pemanfaatan lokasi pabrik (SO2)

Letak lokasi PT. Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo, Jawa Timur yang strategis dikarenakan dekatnya akses Pelabuhan maka berpeluang besar dalam memperluas pasar dengan biaya pengiriman yang relatif lebih terjangkau.

3. Pengoptimalan penggunaan teknologi dan SDM (SO3)

Sumberdaya manusia yang terampil dan memanfaatkan penggunaan teknologi secara optimal dengan dukungan modal yang terpenuhi akan menjadi pendukung utama dalam menghasilkan gula, tetes, dan ampas dengan pertimbangan penduduk terus meningkat setiap tahunnya. Tenaga kerja pada lahan tegalan dapat mempengaruhi produksi tebu dikarenakan dalam proses panen membutuhkan tenaga kerja cukup besar, tetapi masih mengalami kesulitan untuk memenuhinya (Putra *et al.* 2019).

4. Pemenuhan bahan baku (WO)

Ketergantungan pabrik terhadap pemenuhan bahan baku dari petani sangat berdampak kepada jumlah produksi gula yang dihasilkan oleh pabrik. Maka dari itu perlunya modal dalam pengembangan lokasi pabrik ataupun meningkatkan jumlah kemitraan dengan petani sehingga bahan baku selalu terpenuhi dan dapat memperluas pasar.

5. Pengendalian teknologi (ST)

Berlakunya perdagangan bebas di Indonesia PT. Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo perlunya mengendalikan teknologi secara optimal yang akan mampu dalam bersaing

dengan produk impor ditinjau dari segi promosi dan juga kualitas yang ditingkatkan melalui sarana dan prasarana yang tersedia dengan harga yang terjangkau dan kualitas mutu yang diinginkan konsumen. Menurut (Syafri, 2019) jam mesin sangat berpengaruh terhadap produksi gula pasir dan dengan nilai elastisitas produksi seperti ini produksi gula pasir masih dapat ditingkatkan dengan melakukan penambahan jumlah jam mesin.

6. Kelemahan dan Ancaman (WT)

Kurangnya kapasitas pabrik dalam memenuhi permintaan pasar. Pada point ancaman terdapat gula impor yang sangat mempengaruhi harga gula nasional. Maka dari itu, pabrik lain dalam negeri dapat dijadikan sebagai partner dalam pemenuhan permintaan pasar dengan saling bekerjasama dalam pembagian bahan baku sesuai dengan kapasitas mesin giling pabrik masing – masing agar dapat terpenuhinya permintaan konsumen secara optimal dan harga eceran tercipta menjadi stabil. Faktor luas lahan sangat berpengaruh terhadap produktivitas tebu pada setiap pabrik. Ketergantungan yang sangat tinggi terhadap tebu rakyat, hal ini dalam jangka panjang tidak menguntungkan bagi pabrik gula terkait jaminan keberlangsungan pasokan bahan baku (Aprisco *et al.*, 2017) (Nurjanah, 2015).

Setelah dilakukannya identifikasi analisis SWOT dan menghasilkan strategi, maka tahapan selanjutnya adalah pemetaan posisi strategi SWOT pada komponen *Business Model Canvas* sebagai berikut:

Tabel 2. Strategi SWOT dalam Pemetaan *Business Model Canvas*

No	Strategi SWOT	Komponen BMC									
		CS	VP	CH	CR	KA	KR	KP	RS	CS	
1	Perluasan Segmen Pelanggan (SO1)	■				■	■	■	■	■	■
2	Pemanfaatan Lokasi Pabrik (SO2)	■									■
3	Mengoptimalkan Teknologi dan SDM (SO3)					■	■	■	■		■
4	Pemenuhan Bahan Baku (WO)					■	■	■	■		
5	Pengendalian Teknologi (ST)	■	■			■	■	■	■		
6	Kapasitas Pabrik pada Pemenuhan Permintaan (WT)	■				■	■	■	■	■	■

FORMULASI BUSINESS MODEL CANVAS PT. PABRIK GULA CANDI BARU SIDOARJO, JAWA TIMUR

Alternatif strategi desain yang dihasilkan dari kombinasi analisis lingkungan bisnis dan *Business Model Canvas* (BMC) disempurnakan dengan *Blue Ocean Strategy* (BOS) untuk menghasilkan strategi yang baik pada setiap komponen sebagai berikut:

1. Segmentasi Pelanggan (*Customer Segment*)

Segmen pelanggan pada *Business Model Canvas* (BMC) mengalami perubahan. Penambahan pada target baru segmen pelanggan seperti perusahaan industri makanan dan minuman yang termasuk berpeluang besar dalam permintaan kebutuhan gula dan perusahaan industri kertas. Hal ini dilakukan untuk menciptakan ruang pasar baru dan dapat mendominasi terhadap penggunaan gula impor pada perusahaan industri makanan dan minuman. Penelitian ini sejalan dengan (Bantacut, 2010) Industri makanan dan minuman yang sampai saat ini masih menggunakan bahan baku utamanya adalah gula, maka semakin banyaknya industri yang memproduksi makanan dan minuman, secara otomatis kebutuhan akan gula juga akan meningkat. Hal ini berpengaruh pada meningkatnya jumlah permintaan, jika hal ini tidak dapat dipenuhi oleh produksi dalam negeri, maka kebijakan yang diambil adalah dengan melakukan impor gula.

2. Proposi Nilai (*Value Propositions*)

Keunggulan dari PT. Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo Jawa Timur memiliki kualitas/ Jmutu yang ber-SNI dengan menerapkan penerapan ICUMSA (*International Commission for Uniform Methods of Sugar Analysis*). Disamping itu, PT. Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo Jawa Timur harus mampu bersaing dengan produk impor terutama dari segi kualitas gula yang dihasilkan. Maka dari itu PT. Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo Jawa Timur

harus mengoptimalkan penggunaan teknologi dari segala aspek terutama dalam proses produksi dan penanganan bahan baku agar terdukungnya penciptaan pasar baru dalam memasuki pasar perusahaan industri makanan dan minuman. Disisi lain, rendemen merupakan salah satu faktor utama dalam menghitung jumlah kristal gula yang dihasilkan, sehingga dengan dasar teori menyatakan bahwa semakin tinggi rendemen, maka produksi gula akan semakin meningkat. Rendemen yang tinggi adalah bukti bahwa pabrik beroperasi dalam kondisi yang secara teknis sangat efisien (Maricar, 2019). Menurut (Apăvăloaie, 2014) peningkatan pada proposisi nilai seperti layanan kustomisasi pelanggan, kualitas dan media sosial dalam nilainya pada saluran dan hubungan pelanggan akan menghasilkan aliran pendapatan.

3. Saluran (*Channels*)

Komponen saluran PT. Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo Jawa Timur dalam memberikan informasi produk pada pelanggan tidak mengalami perubahan. (Somantri *et al.* 2018) menyatakan bahwa dampak dari channels memberikan kesempatan baru dalam berinovasi, dimana melalui internet terjadi perubahan dalam bagaimana cara menginformasikan, menghubungi pelanggan, pemasok dan karyawan dalam pemasaran, promosi dan kegiatan bisnis lainnya.

4. Hubungan dengan Pelanggan (*Customer Relationship*)

Komponen hubungan dengan pelanggan berupa *personal selling* tidak mengalami perubahan, namun harus tetap ditingkatkan karena masih cukup efektif untuk jangka panjang. Menurut (Togi *et al.* 2011) bisnis manajemen hubungan pelanggan cukup menjadi fokus dikarenakan berorientasi pada pelayanan yang baik selain untuk mempertahankan pelanggan tapi juga untuk mendapatkan pangsa pasar yang lebih besar.

5. Arus Pendapatan (*Revenue Streams*)

Komponen arus pendapatan mengalami peningkatan seiring bertambahnya segmen pelanggan yang mengakibatkan peningkatan jumlah penjualan gula PT. Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo Jawa Timur. Selain itu menciptakan segmen pelanggan tetap dari pabrik kertas Apabila industri kertas terjalinnya mitra kerjasama maka akan berdampak pada arus pendapatan PT. Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo Jawa Timur dalam jangka Panjang. Pernyataan ini didukung oleh *Chempublish Journal* oleh (Al Mamalik, 2017) dengan judul Proses pembuatan kertas dari kombinasi limbah ampas tebu dan sekam pada dengan proses soda. Apabila limbah dimanfaatkan untuk dijual kepada industri kertas dengan terjalin mitra kerjasama maka akan berdampak pada arus pendapatan PT. Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo Jawa Timur dalam jangka Panjang.

6. Sumber Daya Utama (*Key Resources*)

Komponen sumber daya utama akan mengalami peningkatan SDM bagian produksi gula karena aktivitas produksi semakin meningkat yang disebabkan perluasan pelanggan sehingga jam kerja ataupun hari kerja akan bertambah sesuai dengan target yang dicapai PT. Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo Jawa Timur untuk mencapai keuntungan yang paling optimal. Proses produksi pada pabrik mayoritas sudah menggunakan teknologi yang relatif bagus, karena pabrik sudah mampu surplus atas pemanfaatan bagasse sebagai bahan bakar. (Ate, 2016) efisiensi penggunaan energi ini harus dimulai dari bahan baku tebu yang baik, dimana dengan rendemen yang tinggi akan menunjukkan kadar serat yang tinggi pula yang artinya jumlah bagasse yang meningkat sehingga penggunaan bagasse per ton tebu dan per ton gulanya akan lebih rendah.

7. Aktivitas Kunci (*Key Activities*)

Kegiatan produksi mengalami peningkatan seiring dengan penciptaan ruang pasar baru pada komponen segmentasi pelanggan. Peningkatan tersebut berdampak pada pengadaan bahan baku tebu untuk mendukung proses produksi dalam pembuatan gula. Peningkatan TCD adalah salah satu kunci utama pada setiap pabrik gula. TCD merupakan kemampuan suatu pabrik dalam mengolah tebu selama musim giling, semakin banyak tebu yang digiling maka akan berdampak pada jumlah produksi yang dihasilkan. (Siwi dan Handoyo, 2019) untuk meningkatkan jumlah produksi perlu adanya penambahan kapasitas giling agar dapat memenuhi pasokan tebu untuk diolah. Berdasarkan pengamatan jumlah TCD untuk semua pabrik-pabrik gula yang ada di Jawa Timur adalah 113.674 (Dinas Perkebunan Pemerintah Provinsi Jawa Timur, 2014). Jumlah ini diharapkan terus bertambah agar dapat memenuhi pasokan tebu untuk diolah. Berdasarkan pengamatan yang dilakukan di lapangan, setiap *stakeholder* juga terus berusaha agar kapasitas giling dapat dipenuhi.

8. Kemitraan Usaha (*Key Partnerships*)

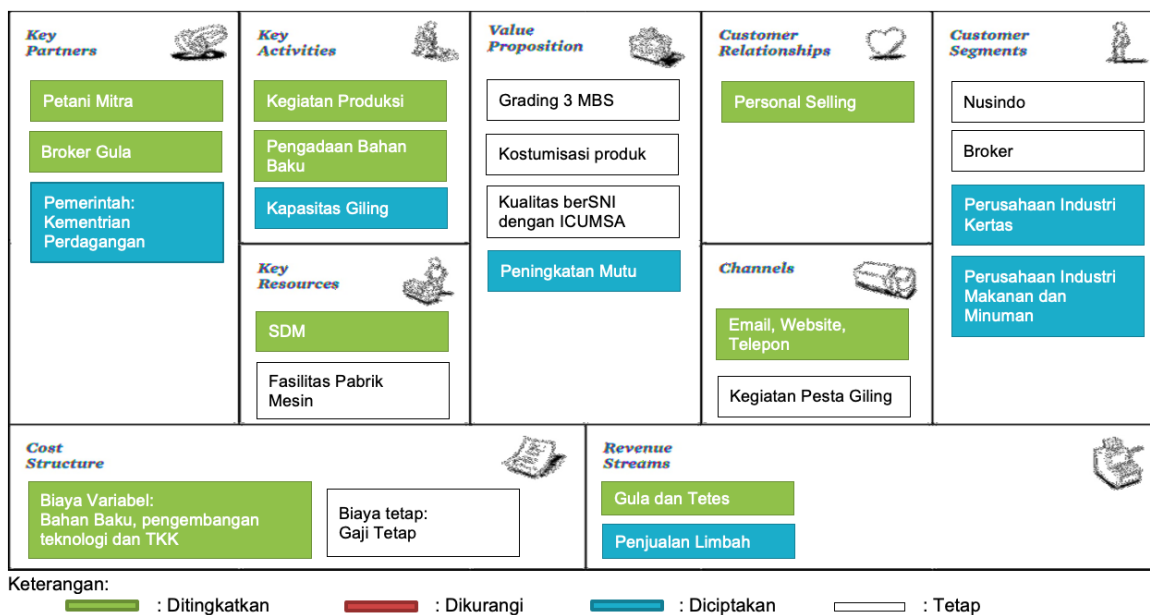
Komponen mitra utama menjadi paling penting untuk mencapai segmen pelanggan baru yang ditargetkan. Perlunya dukungan pemerintah yang memiliki kebijakan dan wewenang dari segi pemasaran gula nasional dan gula impor. Dimana pemerintah memfokuskan hanya gula impor saja memasuki pasar industri perusahaan makanan dan minuman yang mengakibatkan perluasan gula nasional terbatas. Selain itu, kurangnya pengawasan pemerintah terhadap keluarnya produk gula impor ke pasar tradisional yang mengakibatkan harga gula nasional mengalami penurunan dikarenakan banyaknya jumlah gula dipasarkan. Maka dari

itu kemitraan antara PT. Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo Jawa Timur, pemerintah dan petani mitra dapat saling bersinergi memberikan manfaat Bersama. Maka berdasarkan hal tersebut komponen ini dapat mempengaruhi komponen lainnya. Kebijakan impor gula tidak boleh bertentangan dengan Undang-Undang Republik Indonesia No. 18 tahun 2012 tentang pangan. Setiap keputusan yang berkaitan dengan impor gula harus ditetapkan sesuai dengan peruntukannya dan juga ketepatan dalam memproyeksikan kebutuhan gula. Hal ini dimaksudkan agar tidak merugikan petani karena apabila impor gula rafinasi yang kemudian diolah oleh pabrik untuk dijadikan gula kristal putih yang seharusnya dialokasikan untuk industri beralih peruntukan dan masuk ke pasar gula konsumsi rumah tangga mengakibatkan HPP gula menjadi turun dan ini akan merugikan petani tebu (Safrida *et al.* 2020).

Selain itu, Harga gula di tingkat petani dipengaruhi secara negatif oleh volume impor gula, artinya jika impor gula meningkat sebesar 1 ton maka akan menurunkan harga ditingkat petani sejumlah Rp. 1.6247. Impor bahan pangan dari luar

negeri berdampak pada tingkat kesejahteraan produsen. Produsen adalah salah satu pihak yang paling dirugikan dengan adanya kebijakan impor. Hal ini diduga kecenderungan harga barang impor yang lebih murah menyebabkan produk lokal tidak mampu bersaing yang menyebabkan ketidakpastian harga. Akibatnya pada produsen tebu penurunan dalam minat usahatani tebu (Togi *et al.* 2011).

Hal ini sejalan dengan (Togi *et al.* 2011) bahwa perkembangan produksi dan konsumsi gula di Indonesia mengalami defisit kebutuhan gula yang mengakibatkan tingginya angka impor. Disamping tingginya angka defisit yang mendorong tingginya impor, kesenjangan harga yang sangat tinggi antara harga gula nasional dengan harga gula di pasar internasional mendorong terjadinya impor gula ilegal. Maka dari itu, perlunya dukungan kebijakan dari pemerintah dalam memformulasikan beberapa bentuk kebijakan yang dapat mendukung industri gula nasional guna mencapai swasembada gula seperti kebijakan di bidang produksi, areal, pemasaran, pemasaran, amalgamasi dan peningkatan kualitas gula.



Gambar 3. Business Model Canvas PT. Pabrik Gula Candi Sidoarjo, Jawa Timur

Sumber: Data Diolah, 2020

9. Struktur Biaya (Cost Structure)

Komponen penambahan biaya variabel mengalami perubahan hal ini karena bertambahnya dana yang dikeluarkan untuk peningkatan biaya bahan baku dan tenaga kerja kontrak yang semakin banyak dibutuhkan karena permintaan semakin meningkat sehubungan dengan perluasan segmen pelanggan pada PT. Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo Jawa Timur.

KESIMPULAN DAN SARAN

KESIMPULAN

1. *Business Model Canvas* pada PT. Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo Jawa Timur terdapat dua alternatif Perluasan segmen pelanggan (*Customer Segments*) dalam menciptakan ruang pasar baru yaitu memasuki perusahaan industri makanan dan minuman dan perusahaan kertas.
2. Penambahan segmen pelanggan mengakibatkan terjadinya perubahan terhadap komponen lainnya yang terdiri dari mitra utama (*Key Partners*) Kementerian perdagangan dalam mengatur HET (Harga Eceran Tertinggi) dan pengawasan penyebaran gula nasional dan gula impor pada konsumen, petani mitra sebagai pemasok bahan baku yang bertujuan untuk kelancaran aktivitas produksi dalam perluasan segmen pelanggan sehingga berdampak pada sumber daya utama, struktur biaya dan arus pendapatan yang semakin meningkat.

SARAN

1. Proses revitalisasi pabrik gula secara umum berjalan lambat dan tidak terlepas dari kebijakan Pemerintah yang kurang konsisten sehingga menimbulkan konflik pelaku industri gula dan tidak kondusif bagi peningkatan produktivitas gula.
2. Kemampuan PT. Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo, Jawa Timur mampu bersaing akan tercapai bila dilakukannya peningkatan kapasitas produksi (mesin giling) dan peningkatan tersebut juga harus

diikuti oleh perluasan lahan tebu dengan pembenahan lahan perkebunan tebu melalui mekanisasi yang didukung teknik budidaya hingga pasca panen yang lebih efektif dan efisien guna terciptanya nilai rendemen yang tinggi.

3. Kebijakan tataniaga berpengaruh secara nyata terhadap harga gula nasional dalam stabilisasi (menekan impor dan harga domestik untuk menjaga stabilitas harga) tetapi faktanya kebijakan tata niaga secara umum hanya signifikan mempengaruhi harga gula nasional dengan korelasi negatif.

Dari uraian diatas maka diketahui bahwa perlunya upaya dan perubahan dari segi perkebunan, pabrik dan kebijakan.

DAFTAR PUSTAKA

- Osterwalder A., dan Pigneur Y. 2012. *Business Model Generation*. Cetakan ke-12. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Alam, S., & Islam, M. T. (2017). Impact of Blue Ocean Strategy on Organisational Performance: A literature review toward implementation logic. *IOSR Journal of Business and Management*, 19(01), 01-19. <https://doi.org/10.9790/487x-1901030119>
- Almamalik, L. (2017). Analisis Daya Saing Pabrik Gula-Pabrik Gula Milik BUMN. *Jurnal E-Bis*, 1(1), 76.
- Apăvăloaie, E.I. (2014). The Impact of the Internet on the Business Environment. *Procedia Economics and Finance*, 15, 951-958. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(14\)00654-6](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(14)00654-6)
- Aprisco, H., Nurdiana Wijayanti, F., & Santosa, teguh H. (2017). Analisis Trend dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produksi Gula di PG. Wringinanom Kabupaten Situbondo. *Agribest*, 01(02), 116-124.
- Aswin Adicandra. (2017). Strategi Pengembangan Bisnis Berdasarkan Blue

- Ocean Strategy Pada PT. Inti Lautan Fajar Abadi. *AGORA*, 5(1), 1-7.
- Ate, BD. 2016. Pengembangan Model Keberlanjutan Klaster Industri Berbasis Tebu dalam rangka Swasembada Gula Nasional (Studi Kasus: Klaster Industri Berbasis tebu di Jawa Timur) [Tesis]. Surabaya: Insititut Teknologi Sepuluh Nopember.
- Au, M., Oliveira, Y., José, J., & Ferreira, P. (2011). Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers. *African Journal of Business Management*, 5(7). <http://www.academicjournals.org/AJB> M
- Badan Koordinasi Penanaman Modal. (2015). *Pre Feasibility Study Identifikasi Peluang Investasi Pengembangan Industri Gula di Indonesia Industri Gula di Indonesia*.
- Bantacut, T. (2010). Swasembada Gula : Prospek dan Strategi Pencapaiannya. *Jurnal PANGAN*, 19(3), 245-256.
- friyatno, S., & Agustian, A. (2014, May 24). *Analisis Perkembangan Produksi, Konsumsi dan Impor Gula di Indonesia*.
- Hariadi, B. (2015). Revitalisasi Pabrik Gula Milik Negara dalam Jeratan Decoupling. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma JAMAL*, 6(2), 175-340. <http://dx.doi.org/10.18202/jamal.2015.08.6024>
- Hartatik dan Baroto, T. (2017). Strategi Pengembangan Bisnis Dengan Metode Business Model Canvas. *Jurnal Teknik Industri*, 18(2), 113. <https://doi.org/10.22219/jtiumm.vol18.no2.113-120>
- Hendrix, T., Hidayat, A., & Hidayat, M. (2018). Implementing Business Model Canvas for Cibinong Science and Technology Park. *Jurnal Bisnis & Manajemen*, 19(1), 47-58. <http://journal.feb.unpad.ac.id/index.php/jbmhttp://journal.feb.unpad.ac.id/index.php/jbm>
- Kementerian Pertanian Republik Indonesia. (2015). *Rencana Strategis Kementerian Pertanian Tahun 2015 - 2019*. Jakarta: Kementerian Pertanian.
- Maricar, R. (2019). Strategi Pengembangan Bisnis Keripik Pisang dengan Pendekatan Business Model Canvas. *PARADOKS: Jurnal Ilmu Ekonomi*, 2(4), 206-218.
- Nurhakim, A. S., Suparno, O., & Nurrohmat, D. R. (2018). Pengembangan Model Bisnis Dan Strategi Pelayanan Kesehatan XYZ. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*. <https://doi.org/10.17358/jabm.4.2.251>
- Nurjanah, S. (2015). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Impor Gula di Indonesia. *Economics Development Analysis Journal*, 4(2), 182-191. <http://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/edaj>
- Putra, UP., Irham, I., & Waluyati, L. R. (2019). Pengaruh Orientasi Ekonomi dan Kesadaran Lingkungan terhadap Produktivitas dan Rendemen Tebu Rakyat PG Wonolangan. *AGRARIS: Journal of Agribusiness and Rural Development Research*, 5(2). <https://doi.org/10.18196/agr.5285>
- Riyanto, S. (2018). Analisis Pengaruh Lingkungan Internal dan Eksternal Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Usaha Kecil Menengah (UKM) di Madiun. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Inovasi*, 5(3), 159-168.
- Safrida, Sofyan, & Taufani, A. (2020). Dampak Impor Gula Terhadap Produksi Tebu dan Harga Gula Domestik di Indonesia. *Jurnal Agricore*, 5(1).
- Saputri, N. K. (2018). Reformasi Kebijakan untuk Menurunkan Harga Gula di Indonesia . www.cips-indonesia.org
- Siwi, P., & Handojo, B. (2019). Impor Gula Mentah (Raw Sugar) Versus Swasembada Gula. *Majalah Ilmiah Bahari Jogja*, 17(2), 100-111. <https://doi.org/10.33489/mibj.v17i2.214>

- Somantri, G. G., Satria, A., & Iskandar, B. H. (2018). Analisis Model Bisnis PT. Pahala Bahari Nusantara dengan Menggunakan Pendekatan Model Bisnis Kanvas. *ALBACORE Jurnal Penelitian Perikanan Laut*, 2(1), 1-12. <https://doi.org/10.29244/core.2.1.1-12>
- Suci, K., Husni Malian, D. A., Analisis, P., Ekonomi, S., Kebijakan, D., Bogor, P., Yani, J. A., & 70 Bogor, N. (n.d.). *Perspektif Pengembangan Industri Gula di Indonesia*.
- Suhendi, A. A. (2020). Implementation Of Blue Ocean Strategy (BOS) At PT. Aneka Digital Suksesindo In The Effort To Increase The Competitive Advantage The Competitors. *Dinasti International Of Economics, Finance & Accounting*, 1(3), 413-420. <https://doi.org/10.38035/DIJEFA>
- Syafri, A. (2019). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produksi Gula di PT. Madubaru (Madukismo) Yogyakarta. *Jurnal Ustjogja*, 13-26.
- TTayib Napis, A. Z., Sundari, M. S., & Wuryaningsih, L. E. (2016). meningkatkan Daya Saing Pabrik Gula di Indonesia Era Masyarakat Ekonomi Asean. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Manajemen*, 16(2), 225. <https://doi.org/10.17970/jrem.16.160205.id>
- Togi, Y., Marpaung, F., Hutagaol, P., Limbong, W. H., & Kusnadi, N. (2011). Perkembangan Industri Gula Indonesia dan Urgensi Swasembada Gula Nasional. *Indonesian Journal of Agricultural Economics*, 2(1), 1-14.
- Umar, A. (2018). Business model canvas As a Solution For Competing Strategy Of Small Business In Indonesia. *International Journal of Entrepreneurship*, 22(1), 1939-4675.
- W. Chan Kim and Renee Mauborgne. (2005). *Blue Ocean Strategy: Menciptakan Ruang Pasar Tanpa Pesaing dan Menjadikan Persaingan Tidak Lagi Relevan* (A. Toha, Ed.). Jakarta: PT. Mizan Publika.