

STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS BAWANG GORENG UD. HJ. MBOK SRI DI KOTA PALU SULAWESI TENGAH

Fanny Iswarini Nur T¹, Lukman M. Baga², dan Burhanuddin³

¹Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Panca Bhakti Palu

Jl. DR. Suharso No. 36A, Kota Palu, Sulawesi Tengah, Indonesia

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

Jl. Kamper Wing 4 Level 5 Kampus IPB Dramaga, Indonesia

e-mail: ¹fwiswarini@gmail.com

(Diterima 10 Mei 2021/Revisi 24 Juni 2021/Disetujui 12 Agustus 2021)

ABSTRACT

Domestic shallot production generally has met domestic needs. Agricultural development aims to increase the production and income of farmers, especially in Central Sulawesi. One of the mainstay commodities that are expected to increase farmers' income is the local Palu shallot commodity. The purpose of this research is mapping the current business model of UD. Hj. Mbok Sri, analyzing the internal and external conditions of the business and formulating a design for improving its business model. The methods that used in this research are the Business Model Canvas (BMC), SWOT and Blue Ocean Strategy (BOS). This research was conducted by mapping the latest business models based on the 9 elements that exist in BMC, then it will be followed by a SWOT analysis on each BMC element and determining the strategy to overcome the problems that was existing at UD. Hj. Mbok Sri. Then it will be combined for improving the new business model from UD. Hj. Mbok Sri by using Blue Ocean Strategy's perspective. The results showed that the alternative strategies that could be pursued in the development of UD. Hj. Mbok Sri can be focussed on customer segments elements, value propositions, channels, customer relationships and key partnerships, namely by optimizing the use of social networks, adding new customer segments and increasing the value proposition. These will have effects on better established customer and partnership relationships. Key activities will run smoothly and the main resources will also be more adequate, so that the flow of income will increase and the cost structure can be managed properly.

Keywords: *business model canvas, fried onions, shallots, UD. Hj. Mbok Sri*

ABSTRAK

Produksi bawang merah dalam negeri umumnya sudah memenuhi kebutuhan domestik. Pembangunan pertanian bertujuan untuk meningkatkan produksi dan pendapatan petani khususnya di Sulawesi Tengah. Salah satu komoditas andalan yang diharapkan dapat meningkatkan pendapatan petani adalah komoditas bawang merah lokal Palu. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memetakan model bisnis terkini dari UD. Hj. Mbok Sri, menganalisis kondisi internal dan eksternal usaha serta merumuskan rancangan perbaikan model bisnisnya. Metode yang digunakan adalah *Business Model Canvas* (BMC), SWOT dan *Blue Ocean Strategy* (BOS). Penelitian ini dilakukan dengan pemetaan model bisnis terkini berdasarkan 9 elemen yang ada pada BMC kemudian akan dilanjutkan dengan analisis SWOT pada setiap elemen BMC dan menentukan strategi dari isu strategis untuk mengatasi masalah yang ada pada UD. Hj. Mbok Sri. Selanjutnya akan dikombinasikan kedalam model bisnis perbaikan UD. Hj. Mbok Sri yang baru dengan menggunakan perspektif *Blue ocean Strategy* (BOS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa alternatif strategi yang dapat diupayakan dalam pengembangan UD. Hj. Mbok Sri dapat difokuskan kepada elemen *customer segments*, *value propositions*, *channels*, *customer relationships* dan *key partnerships* yaitu dengan mengoptimalkan penggunaan jejaring sosial dapat menambah segmen pelanggan yang baru serta dengan meningkatkan proposisi nilai akan berpengaruh terhadap hubungan pelanggan yang semakin baik, hubungan kemitraan juga akan terjalin dengan baik, serta aktivitas kunci akan berjalan lancar, dan sumberdaya utama juga akan semakin memadai, sehingga arus pendapatan semakin meningkat dan struktur biaya bisa dikelola dengan baik.

Kata kunci: Bawang Goreng, Bawang Merah, Bisnis Model Kanvas, UD. Hj. Mbok Sri

PENDAHULUAN

Bawang merah (*Allium ascalonicum* L.) merupakan salah satu komoditi utama hortikultura dan kebutuhan pokok bagi masyarakat. Konsumen rumah tangga hampir setiap saat memerlukan bawang merah sebagai pelengkap bumbu masakan sehari-hari karena bawang merah merupakan salah satu bumbu utama penambah cita rasa makanan. Secara umum di Indonesia, produksi petani dalam negeri sudah memenuhi kebutuhan akan bawang merah. Indonesia sudah mulai mengeksport bawang merah ke Malaysia, Singapura, dan Vietnam. Ekspor ini merupakan upaya pemerintah untuk menjaga kestabilan harga bawang merah yang saat ini berada dalam kondisi kelebihan produksi. Sementara itu, dari sisi kegiatan impor mulai tahun 2009, kontribusi impor bawang merah terhadap produksi bawang merah di dalam negeri cenderung menurun. Produksi bawang merah dalam negeri terus tumbuh dan dapat memenuhi permintaan dalam negeri (Kementan, 2015).

Salah satu arah pembangunan pertanian nasional adalah untuk peningkatan produksi dan pendapatan petani termasuk di Sulawesi Tengah. Salah satu komoditas andalan yang diharapkan dapat meningkatkan pendapatan petani adalah komoditas bawang merah lokal Palu, yaitu bawang merah batu. Komoditas tersebut sangat cocok untuk kondisi iklim, tanah dan peluang pasar untuk mengembangkan komoditas tersebut. Di Sulawesi Tengah khususnya di Lembah Palu terdapat produk bawang merah lokal berkualitas yang digunakan sebagai sumber bahan baku untuk bawang goreng dan dibandingkan dengan bawang merah lain di tanah air dikenal sangat khas. Bawang merah lokal Palu (bawang batu) banyak ditanam di Lembah Palu, tepatnya di bagian wilayah Kota Palu dan wilayah Kabupaten Sigi dan Donggala (Wibowo, 2004).

Perkembangan usaha bisnis bawang goreng di Kota Palu kian meningkat. Perkembangan tersebut bertujuan untuk memperluas area penjualan yang ada di kota Palu maupun luar kota Palu. Melalui strategi tersebut pela-

ku usaha berupaya menarik perhatian para konsumen untuk memiliki produk yang ditawarkan. Produksi produk bawang goreng yang semakin meningkat seiring perkembangan dan arus transmigrasi atau keluar masuknya masyarakat dari luar kota Palu.

Bawang goreng Palu telah menjadi simbol khas kota Palu dan menjadi pelopor utama usaha bawang goreng di Palu yang dijadikan cinderamata ataupun digunakan dalam acara pesta lainnya. Bawang goreng Palu memiliki ciri khas tersendiri, selain aroma bawang yang wangi, bawang goreng Palu lebih gurih dan renyah. Tak hanya itu, bawang goreng ini bisa digunakan hingga satu tahun jika disimpan dalam waktu lama. Pemilik usaha di Palu menyebutnya bawang goreng yang berasal dari bawang merah batu yang berwarna agak pucat. Bawang ini tumbuh subur di Lembah Kota Palu dan Kabupaten Sigi dengan kandungan air yang rendah dan kualitas yang menempati urutan pertama.

Usaha bawang goreng di Palu yang menjadi pelopor utama usaha bawang goreng pertama di Palu sejak 1980 adalah UD. Hj. Mbok Sri. Dalam kegiatan produksi sehari-hari tidak terlepas dari struktur modal yang digunakan sehingga dapat mencapainya yaitu memperoleh laba atau keuntungan yang besar. Modal yang digunakan untuk memproduksi bawang goreng pun berasal dari modal sendiri semenjak tahun 2016. Sebelumnya UD. Hj. Mbok Sri memakai modal pinjaman dari bank. Tetapi semenjak usahanya terus berkembang UD. Hj. Mbok Sri memberanikan diri untuk melepas modal pinjaman dari bank yang bunganya sangat banyak.

Bahan baku bawang goreng adalah bawang merah batu yang berwarna agak pucat. Bawang ini berada di Lembah Kota Palu khususnya di Kabupaten Sigi dengan kualitas bawang yang bagus dan tumbuh dengan baik. Bawang ini hanya bisa tumbuh di tanah Kota Palu, menurut beberapa orang yang pernah mencobanya tidak bisa tumbuh di kota lain di Indonesia, bahkan di daerah tertentu di Provinsi Sulawesi Tengah. Rasanya, gurih dan enak serta tidak ada rasa pahit di lidah, berbeda dengan bawang goreng biasanya.

Pada Tabel 1 menjelaskan bahwa Kabupaten Sigi Biromaru merupakan daerah terbesar yang memproduksi bawang merah batu untuk pembuatan bawang goreng dan juga sebagai sumber pemasok utama bahan baku pada usaha bawang goreng UD. Hj. Mbok Sri.

Pada saat sebelum gempa kontinuitas pasokan bahan baku UD. Hj. Mbok Sri masih stabil. Pasokan bawang merah diperoleh dari petani bawang di Kabupaten Sigi Biromaru, tetapi pada saat setelah bencana gempa dan tsunami kontinuitas pasokan bahan baku terganggu dan kendala mereka pada infrastruktur, salah satunya yaitu kekurangan air bersih untuk usaha tani bawang merah sebagai pasokan bahan baku bawang goreng. Jadi sebagai alternatif UD. Hj. Mbok Sri mengambil pasokan dari petani Palasa di daerah Pantai Timur Kabupaten Parigi Moutong. UD. Hj. Mbok Sri tidak mengalami kendala signifikan pada produksinya meskipun sedang dalam masa pandemi. Kendala teridentifikasi hanya pada penyaluran distribusi, yang sebelumnya lebih banyak datang ke outlet (*offline*) sekarang lebih banyak beralih ke pesanan melalui *online* karena masa pandemi. Akan tetapi, jika dibandingkan dengan permintaan pasar yang sangat banyak UD. Hj. Mbok Sri masih tetap berusaha untuk memenuhi kebutuhan di pasaran.

Potensi yang dimiliki oleh UD. Hj. Mbok Sri masih belum bisa dioptimalkan oleh pemilik usaha karena pasokan bahan baku yang

terbatas maka permintaan pasar masih belum tercukupi. UD. Hj. Mbok Sri merupakan usaha bawang goreng pertama di Kota Palu dengan hampir semua produk yang dihasilkan lolos sertifikasi dan sudah menggunakan prinsip *Good Manufacturing Practice* (GMP) dalam pengolahan bawang goreng serta memiliki produk yang sudah berkualitas Standar Nasional Indonesia (SNI) dibandingkan dengan usaha-usaha sejenis lainnya.

Terbatasnya pasokan bahan baku akan menyebabkan penurunan produksi bawang goreng yang tidak stabil yang akan mempengaruhi lingkungan bisnis sehingga berdampak juga pada pemenuhan permintaan yang belum optimal. Pada saat terjadi penurunan produksi, UD. Hj. Mbok Sri beralih untuk mencari pasokan bahan baku dari petani bawang merah lainnya. Penurunan tersebut menyebabkan UD. Hj. Mbok Sri tidak mampu memenuhi jumlah penjualan bawang goreng ke pasar yang lebih luas sehingga profit yang diterima pun akan menurun. Dalam pengolahan bawang goreng sangat dipengaruhi oleh ketersediaan bahan bakunya. Ketersediaan bahan baku mempengaruhi volume produksi. Volume bawang merah yang dihasilkan dalam sebulan bisa 6-8 ton, akan tetapi setelah diolah menjadi bawang goreng menyusut hingga 1-2 ton dikarenakan saat perjalanan dari Kabupaten Sigi dan Palasa sangat jauh dan juga pada saat penyimpanan serta produksi juga terjadi penyusutan karena

Tabel 1. Luas Panen, Produksi, Produktivitas Bawang Merah Lokal Palu Provinsi Sulawesi Tengah 2012

| No. | Kabupaten | Luas Panen (ha) | Produksi (ton) | Produktivitas (ton/ha) |
|-----|-------------------|-----------------|----------------|------------------------|
| 1. | Banggai Kepulauan | - | - | - |
| 2. | Banggai | 55 | 108 | 1.96 |
| 3. | Morowali | 2 | 10 | 5 |
| 4. | Poso | 96 | 683 | 7.11 |
| 5. | Donggala | 88 | 413 | 4.69 |
| 6. | Toli-toli | 2 | 6 | 3 |
| 7. | Boul | 7 | 29 | 4.14 |
| 8. | Parigi Moutong | 255 | 754 | 2.96 |
| 9. | Tojo Una-Una | 84 | 406 | 4.83 |
| 10. | Sigi Biromaru | 893 | 3363 | 3.77 |
| 11. | Palu | 283 | 1500 | 5.3 |
| | Jumlah | 1756 | 7272 | - |
| | Rata-rata | 160.45 | 661.09 | 4.12 |

Sumber: BPS Sulawesi Tengah, 2013

pengaruh suhu yang menyebabkan penguapan berlebihan sehingga terjadi susut bobot pada bawang merah serta timbulnya kerusakan selama penyimpanan.

Beberapa penelitian telah dilakukan untuk mengetahui pentingnya strategi dalam pengembangan bisnis UMKM dalam memetakan model bisnisnya dengan menggunakan analisis BMC, serta mengetahui lingkungan internal dan eksternalnya untuk melihat dampak lingkungan bisnisnya dengan bantuan analisis SWOT dan untuk membuat rancangan perbaikan model bisnisnya sebagai hasil dari pemetaan model bisnis sebelumnya dengan bantuan analisis BOS dengan kerangka kerja 4 langkah yaitu kurangi, ciptakan, hapuskan dan tingkatkan. Penelitian Haryadi (1998) mengungkapkan faktor-faktor yang menjadikan usaha kecil dan menengah memiliki keberlangsungan usaha yang kuat dalam menghadapi situasi yang berat, yaitu jenis produksi yang dihasilkan memenuhi kebutuhan masyarakat dan bahan baku penunjang kegiatan usaha UKM didatangkan dari luar atau sekitar wilayah operasionalnya, industri kecil atau UKM merupakan perusahaan padat karya, bukan perusahaan padat modal.

Menurut penelitian Veranita (2011), dari identifikasi faktor strategis terdapat enam faktor kunci kekuatan internal yaitu sumber daya manusia yang memadai, kualitas produk yang terjamin, sarana dan peralatan produksi yang masih layak, dan standar pengolahan produk yang memenuhi persyaratan kualitas, Manajemen keuangan, dan disiplin serta loyalitas karyawan. Pada saat yang sama, kelemahan utama adalah modal komersial yang terbatas, pasokan bahan baku yang tidak mencukupi, tenaga penjualan dan pemasaran yang tidak memadai, dan kurangnya promosi. Oleh karena itu, diperlukan strategi untuk meningkatkan keberlangsungan usaha agar dapat memuaskan konsumen sehingga dapat terjalin hubungan baik dan hasil penjualan dapat meningkat.

Selanjutnya penelitian yang telah dilakukan untuk mengetahui permasalahan agribisnis bawang merah antara lain Aldila *et al.*

(2015) mengungkapkan budidaya bawang merah lebih produktif dibandingkan dengan budidaya padi. Namun, karena komoditas padi merupakan simbol ketahanan pangan dan kesejahteraan bagi sebagian petani di sentra produksi bawang merah maka petani tetap akan menanam padi saat musim hujan tiba. Penelitian Irawan (2007) menyebutkan bahwa perubahan harga sayuran termasuk bawang merah harus diminimalkan dengan dilakukannya peningkatan jumlah sentra produksi sayuran yang tersebar lebih luas di seluruh nusantara.

Berdasarkan hasil penelitian Bahrudin *et al.* (2009) dapat diketahui bahwa di wilayah Lembah Palu khususnya Kota Palu, sebagian wilayah Kabupaten Donggala dan Kabupaten Sigi termasuk dalam pusat pengembangan bawang merah 'Lembah Palu', yaitu 95 persen petani membudidayakan bawang merah pada lahan kering dan hanya 5 persen petani yang membudidayakan pada lahan sawah. Di sisi lain, di Provinsi Sulawesi Tengah, khususnya di Lembah Palu masih terdapat potensi besar lahan kering yang cocok untuk pengembangan bawang merah, oleh karena itu pengembangan bawang merah Lembah Palu masih memiliki prospek yang bagus. Menurut Limbongan *et al.* (2003) bawang merah banyak ditanam oleh petani di Lembah Palu, karena Lembah Palu merupakan dataran rendah yang beriklim kering dan curah hujan kurang dari 500 mm/tahun sehingga kondisi ini sangat cocok untuk ditanam bawang merah.

Sedangkan penelitian yang telah dilakukan untuk mengetahui permasalahan agro-industri bawang goreng antara lain pada penelitian Nanong *et al.* (2017) menyebutkan bahwa salah satu komoditas utama yang dapat meningkatkan penghasilan petani yaitu komoditi bawang merah lembah Palu. Industri bawang goreng memiliki kapasitas pengembangan yang cukup memadai, selain mampu memperpanjang efektivitas bawang merah lembah Palu juga dapat menambah penghasilan rumah tangga.

Bawang merah merupakan salah satu tanaman hortikultura yang diproduksi oleh Kota Palu dan menjadi andalannya. Seperti

kebanyakan industri rumah tangga, usaha ini juga memungkinkan pemakaian tenaga kerja terutama tenaga kerja wanita, karena masyarakat mengolah bawang merah menjadi produk bawang goreng dengan nilai jual yang tinggi (Juliana, 2014).

Peluang usaha bawang goreng di Palu yang sangat luas menyebabkan banyak perusahaan yang menghasilkan bawang goreng dalam jumlah besar dan mendistribusikannya ke luar daerah. Pada umumnya usaha produksi bawang goreng di Palu masih berupa Usaha Kecil dan Menengah (Fitriani, 2013).

Selanjutnya penelitian yang telah dilakukan untuk mengetahui pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) bagi UMKM yaitu antara lain (Euis *et al.* 2014) mengatakan *business model canvas* (BMC) memiliki sembilan elemen yang sangat penting untuk membantu menentukan model bisnis budidaya ikan KNM dan menentukan elemen-elemen yang perlu ditingkatkan untuk kelangsungan bisnis di masa yang akan datang. Model bisnis kanvas juga dapat digunakan sebagai alat bantu untuk menawar desain model bisnis baru yang akan diterapkan oleh salah satu unit usaha baru CV. OAG untuk produksi keripik bayam (Rukka *et al.* 2018). Sementara itu Permadi *et al.* (2016) melaporkan melalui analisis BMC CV. Kandura Keramik Bandung mempunyai tujuh usulan rencana perbaikan, diantaranya pembentukan segmentasi, kerjasama korporasi dan penggiat seni membentuk komunitas keramik modern, pendirian website pribadi, kerjasama dengan rekanan pemasok, kurir, investor, dan tenaga ahli yang berkompeten, registrasi produk, membentuk subdivisi quality control dan segmentasi teknologi pewarnaan, serta memasukkan sumber daya manusia yang kompeten.

Dengan adanya pendekatan BMC bagi UMKM khususnya UD. Hj. Mbok Sri akan mempermudah untuk membantu perusahaan dalam merancang perencanaan proses bisnis serta memvalidasi poin-poin penting dalam bisnis. Sedangkan dengan adanya analisis SWOT dapat membantu untuk melihat kondisi internal dan eksternalnya serta menghasilkan alternatif strategi untuk keberlang-

sungan usahanya. Sedangkan dengan adanya analisis BOS dapat membantu perusahaan untuk keluar dari persaingan dengan cara menciptakan ruang pasar baru sehingga kompetisi pun menjadi tidak relevan lagi.

Penelitian ini bertujuan untuk memetakan model bisnis terkini dari UD. Hj. Mbok Sri, menganalisis kondisi internal dan eksternal usaha serta merumuskan rancangan perbaikan model bisnisnya. Dari hasil analisis kemudian dapat dilihat bahwa alternatif strategi yang dapat diupayakan dalam pengembangan UD. Hj. Mbok Sri dapat difokuskan kepada elemen *customer segment*, *value proposition*, *channels*, *customer relationship* dan *Key Partnerships* yaitu dengan mengoptimalkan penggunaan jejaring sosial dapat menambah segmen pelanggan yang baru serta dengan meningkatkan proposisi nilai akan berpengaruh terhadap hubungan pelanggan yang semakin baik, hubungan kemitraan juga akan terjalin dengan baik, serta aktivitas kunci akan berjalan lancar, dan sumberdaya utama juga akan semakin memadai, sehingga arus pendapatan semakin meningkat dan struktur biaya bisa dikelola dengan baik.

METODE

Penelitian ini dilaksanakan di UD. Hj. Mbok Sri yang berlokasi di Jalan Abdurrahman Saleh, Birobuli Utara, Kecamatan Palu Selatan, Kota Palu, Sulawesi Tengah. Pemilihan lokasi dilakukan mengingat Provinsi Sulawesi Tengah tepatnya di Kabupaten Sigi Biromaru sebagai penghasil bawang merah lokal Lembah Palu yang memiliki ciri khas tersendiri dan UD. HJ. MBOK SRI merupakan sentra produksi pertama bawang goreng di kota Palu. Penelitian dilakukan dari bulan Januari sampai bulan Maret 2021.

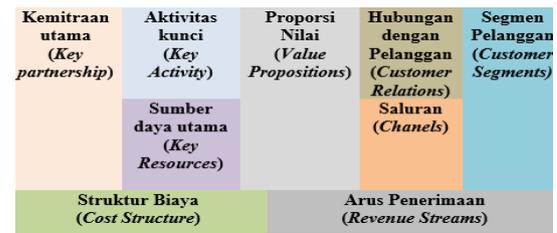
Aspek yang di analisis dalam penelitian ini adalah strategi pengembangan bisnis ada UD. Hj. Mbok Sri dengan menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* (BMC). Kerangka BMC dapat digunakan untuk membangun ide bisnis serta menyusun strategi model bisnis kedepan dan membawa per-

ubahan baru bagi perusahaannya agar mampu menghasilkan kinerja yang lebih optimal.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Peneliti memperoleh dengan melakukan wawancara mendalam dengan responden yang dianggap cukup terampil dan memahami situasi perusahaan serta masalah yang harus diselesaikan. Dalam hal ini responden yang dipilih adalah mereka yang mengetahui status perusahaan (*self assesment*) yaitu pemilik dan pengelola perusahaan, observasi, dokumentasi, dan *Focuss Group Discussion* (FGD). Sedangkan data sekunder merupakan data pendukung yang diperoleh dari instansi terkait, buku, jurnal, artikel, dan *literature* lain yang terkait dengan topik penelitian serta dari hasil penelitian yang dipublikasikan.

Metode analisis yang digunakan adalah *Business Model Canvas* (BMC), SWOT dan *Blue Ocean Strategy* (BOS).

ANALISIS BUSINESS MODEL CANVAS (BMC)



Gambar 1. Model Bisnis Canvas

Sumber : Osterwalder dan Pigneur (2012)

Tahap awal dari analisis deskriptif ini dilakukan dengan analisis *Business Model Canvas* (BMC) untuk mendeskripsikan industri bawang goreng UD. HJ. MBOK SRI menjalankan model bisnisnya saat ini. Kesembilan komponen-komponen dapat dilihat pada Tabel 2 di bawah yang terdiri dari:

Tabel 2. Komponen BMC UD. Hj. Mbok Sri

| Komponen BMC | Keterangan |
|--|--|
| 1. Segmen Pelanggan (<i>Customer Segment</i>) | Untuk mengetahui jenis segmentasi seperti apa yang dilakukan oleh industri bawang goreng UD. Hj. Mbok Sri Kota Palu. Apakah industri bawang goreng UD. Hj. Mbok Sri memiliki pelanggan dan siapakah yang menjadi pelanggannya, serta siapakah pelanggan yang paling penting bagi usahanya. |
| 2. Proporsi Nilai (<i>Value Proposition</i>) | Untuk mengetahui produk seperti apa yang ditawarkan, bagaimana nilai yang diberikan, apa saja keunggulan nilai yang ditawarkan, dan kebutuhan pelanggan mana yang mampu dipenuhi oleh industri bawang goreng UD. Hj. Mbok Sri. |
| 3. Saluran-saluran (<i>Channels</i>) | Menganalisis UD. Hj. Mbok Sri dalam berkomunikasi dengan pelanggan baik secara langsung maupun tidak langsung. Seperti saluran yang digunakan, saluran mana yang lebih banyak menjangkau pelanggan, saluran mana yang lebih efisien, dan bagaimana industri bawang goreng UD. Hj. Mbok Sri mengaitkan saluran tersebut dengan kebiasaan pelanggan. |
| 4. Hubungan Pelanggan (<i>Customer Relationship</i>) | Menganalisis usaha industri bawang goreng UD. Hj. Mbok Sri dalam menjalin hubungan yang telah dan akan dilakukan dengan pelanggannya untuk menghasilkan loyalitas pelanggan yang baik. |
| 5. Arus Pendapatan (<i>Revenue Streams</i>) | Menganalisis penerimaan dari industri bawang goreng UD. Hj. Mbok Sri berasal dari mana. Dari mana sumber pendapatan usaha, nilai apa yang bersedia dibayarkan oleh pelanggan, sistem pembayaran yang tersedia dan disukai pelanggan, serta, kontribusi arus pendapatan bagi kelangsungan usaha. |
| 6. Sumberdaya Utama (<i>Key Resource</i>) | Menganalisis aset-aset penting yang perlu diperhatikan dalam menjalankan usaha mengenai sumberdaya yang dimiliki dalam memaksimalkan produksi baik berupa fisik, intelektual, manusia, dan finansial. Seperti jumlah anggota, sumber daya apa yang dibutuhkan bagi industri bawang goreng UD. Hj. Mbok Sri. |
| 7. Aktivitas Utama (<i>Key Activities</i>) | Menganalisis rangkaian aktivitas yang dilakukan oleh industri bawang goreng UD. Hj. Mbok Sri yang telah atau akan berpengaruh terhadap penciptaan nilai yang dihasilkan usaha agar model bisnisnya bekerja dengan baik. |
| 8. Mitra Utama (<i>Key Partnership</i>) | Komponen ini menganalisis siapa yang akan menjadi mitra utama dan mitra yang terkait industri bawang goreng UD. Hj. Mbok Sri. Mitra mana yang paling penting, siapa pemasok utama usaha, sumberdaya apa yang diperoleh dari mitra dan aktivitas kunci apa yang dilakukan mitra usaha. |
| 9. Struktur Biaya (<i>Cost Structure</i>) | Komponen ini menggambarkan biaya-biaya yang digunakan dalam menjalankan usaha dan memiliki kontribusi yang besar dalam proses menciptakan nilai. |

ANALISIS EKSTERNAL DAN INTERNAL USAHA (SWOT)

Langkah selanjutnya adalah menggunakan analisis SWOT untuk menentukan faktor strategis di lingkungan internal dan eksternal. Analisis SWOT merupakan alat yang dipakai untuk merumuskan dan merancang strategi pengembangan berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada serta terjadi dalam suatu organisasi atau perusahaan. Saat mengevaluasi model bisnis, perlu adanya kolaborasi antara analisis SWOT dengan BMC agar hasil yang diperoleh lebih terarah (Osterwalder *et al.* 2014).

Setelah melakukan identifikasi SWOT dalam elemen-elemen BMC maka dilanjutkan dengan menentukan isu-isu strategis dengan melakukan FGD kepada pengurus usaha, manajer operasional, karyawan dan anggota petani bawang dalam merumuskan strategi prioritas dari berbagai faktor internal maupun eksternal.

Isu strategis yang dipilih dari hasil identifikasi SWOT akan menjadi acuan dalam merumuskan alternatif strategi pada matriks SWOT dan diterapkan ke dalam *Business Model Canvas* (BMC) perbaikan milik usaha UD. HJ. MBOK SRI.

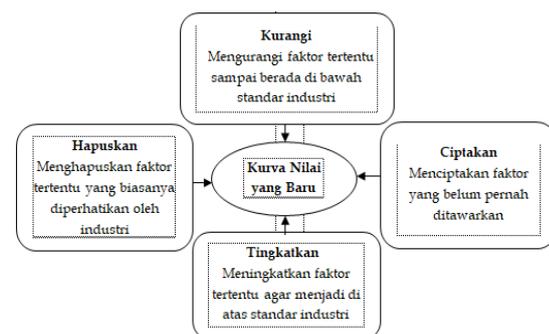
Matriks SWOT menghasilkan empat rumusan strategi berupa *Strengths-Opportunities* (SO), *Weaknesses-Opportunities* (WO), *Strengths-Threats* (ST), dan *Weaknesses-Threats* (WT). Pada tahapan ini menentukan strategi prioritas dan berbagai kendala yang dialami oleh usaha bawang goreng UD. HJ. MBOK SRI yang akan disesuaikan dengan kebutuhan

dan kondisi usaha. Strategi yang telah dirumuskan selanjutnya akan diolah dan diterapkan kedalam elemen-elemen model bisnis dengan bantuan pendekatan analisis *Blue Ocean Strategy* (BOS) dengan cara empat langkah kerja BOS yaitu hapuskan, tingkatkan, kurangi dan ciptakan sehingga dapat menghasilkan formulasi strategi yang baik demi keberlangsungan usaha UD. Hj. Mbok Sri.

PENERAPAN STRATEGI SWOT KE DALAM BMC DENGAN BLUE OCEAN STRATEGY (BOS)

Dari strategi akhir dalam matriks SWOT selanjutnya akan menjadi acuan yang akan digabungkan dengan kombinasi empat langkah kerja *Blue Ocean Strategy* untuk menerapkan elemen BMC dan menyempurnakan model bisnis yang baru (Markides *et al.* 2004).

Perspektif empat langkah kerja BOS terdiri dari hapuskan, tingkatkan, kurangi dan ciptakan dari keadaan model bisnis yang sedang dijalankan (Gambar 2).



Gambar 2. Kerangka Empat Langkah Kerja *Blue Ocean Strategy* (BOS)

Sumber : Kim dan Mauborgne (2005)

Tabel 3. Identifikasi SWOT dalam *Business Model Canvas* (BMC)

| | Internal | Kekuatan (S) Menentukan faktor kekuatan internal | Kelemahan (W) Menentukan faktor kelemahan internal |
|---|----------|--|--|
| Eksternal | | | |
| Peluang (O) Menentukan faktor peluang eksternal | | Strategi SO Menggunakan kekuatan dalam memanfaatkan peluang | Strategi WO Mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang |
| Ancaman (T) Menentukan faktor ancaman eksternal | | Strategi ST Menggunakan kekuatan untuk menghindari ancaman | Strategi WT Mengatasi kelemahan dalam menghindari ancaman |

Sumber : David (2009)

Tabel 4. Matriks SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

| Elemen | Kekuatan (S) | Kelemahan (W) | Peluang (O) | Ancaman (T) |
|------------------------------|--------------|---------------|-------------|-------------|
| <i>Customer Segments</i> | | | | |
| <i>Value Propositions</i> | | | | |
| <i>Channels</i> | | | | |
| <i>Customer Relationship</i> | | | | |
| <i>Revenue Streams</i> | | | | |
| <i>Key Resources</i> | | | | |
| <i>Key Activities</i> | | | | |
| <i>Key Partnership</i> | | | | |
| <i>Cost Structure</i> | | | | |

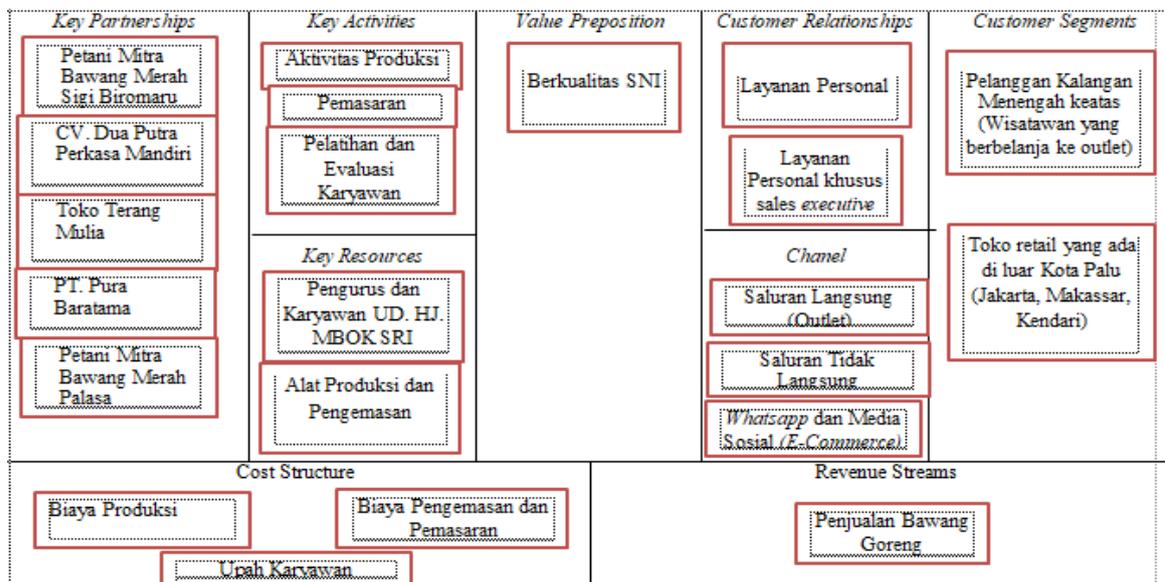
Sumber : Tim PPM Manajemen (2019)

Analisis BOS yang dilakukan akan diterapkan ke dalam setiap komponen BMC dan mengakibatkan adanya perubahan secara langsung maupun tidak langsung dari penggunaan strategi SWOT. Perubahan langsung dan tidak langsung yang terjadi pada BMC ini akan dipetakan kembali pada perbaikan BMC sebagai strategi baru yang utuh, oleh karena itu analisis BOS menyempurnakan perubahan pada komponen BMC dan penggunaan strategi SWOT. Pemetaan ini akan menghasilkan alternatif strategi dalam merancang model bisnis pengembangan dari usaha industri bawang goreng UD. Hj. Mbok Sri sebagai usaha bawang goreng di Kota Palu Provinsi Sulawesi Tengah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

LATAR BELAKANG BERDIRINYA UD. HJ. MBOK SRI

Usaha ini berdiri sejak tahun 1980 dan sudah secara resmi memperoleh hak badan hukum keputusan No. 48/XI/1995. Usaha Mbok Sri merupakan pelopor utama usaha bawang goreng di Palu dimulai sejak Mbok Sri yang bernama lengkap Hj. Hardjo Sriyono (Yogyakarta, 10 Mei 1932) yang merantau ke Sulawesi Tengah pada saat itu untuk menjadi pembantu rumah tangga di Raja Kaili yang bernama Daeng Maraja Lamakarate yang ada di Donggala. Beberapa tahun kemudian akhirnya ia menjadi pembantu di rumah pekerja asal Inggris yang sedang mengerjakan



Gambar 3. Model Bisnis UD. Hj. Mbok Sri

proyek pembangunan pengairan sungai gumbasa. Saat bekerja di kediaman orang Inggris, Mbok Sri memiliki waktu luang karena si pekerja dari Inggris bekerja dari pagi hingga sore hari, disaat waktu luang tersebut mbok sri berkesempatan untuk meracik dan membuat masakan yang ingin dia jajakan ke kantor-kantor dan dari rumah ke rumah. Cara pemasaran yang mbok sri lakukan pada saat itu sangat sederhana sampai barang dagangannya habis. Dengan pola penjualan demikian ternyata cukup efektif sehingga mbok sri mulai dikenal, secara kebetulan mbok sri berkenalan dengan kapolda Sulawesi Tengah saat itu (Bapak Uentoro Wiryawan).

Setelah pekerja Inggris kontrak kerjanya telah habis untuk pembangunan pengairan sungai gumbasa Palu, Mbok Sri sudah tidak bekerja lagi pada orang Inggris itu dan diberi pesangon sebesar Rp 200 000 yang menjadi modal awal mula Mbok Sri membangun usahanya pada saat itu. Perkenalan Mbok Sri dengan instansi pemerintah ternyata berdampak positif dengan perkembangan usahanya, Mbok Sri tanpa harus bersusah payah mempromosikan produknya lagi ke rumah-rumah akan tetapi apabila instansi pemerintah kedatangan tamu maka mengarahkan tamunya untuk berbelanja ke tempat usaha Mbok Sri. Akibat dari perkembangan usahanya yang semakin maju maka pada tahun 1986 Mbok Sri membeli sebuah rumah BTN tepatnya di BTN Mutiara Indah Blok E No. 3 yang dibantu Kapolda Sulteng Bapak Uentoro Wiryawan. Sejak saat itu Mbok Sri sudah tidak lagi menjajakan produknya akan tetapi konsumen sendiri yang datang ke tempat usaha Mbok Sri. Hingga saat ini UD. Hj. Mbok Sri memiliki karyawan sebanyak 35 orang. 10 orang merupakan karyawan tetap dan 25 orang karyawan yang tidak tetap. Dalam mengelola usaha, UD. Hj. Mbok Sri dibantu oleh 5 orang pengurus yang terdiri dari pemilik usaha, manajer, administrasi, supervisor, marketing dan bagian pengelolaan bawang goreng.

UD. Hj. Mbok Sri merupakan sebuah usaha UMKM di Kota Palu yang bergerak di bidang olahan pangan (bawang goreng, abon

daging, abon ikan, dan aneka cemilan khas Palu) tetapi berfokus kepada usaha bawang goreng khas Palu. UD. Hj. Mbok Sri didirikan dengan tujuan untuk memberikan layanan dan kepuasan kepada konsumen dengan mengembangkan inovasi produk dengan berbagai rasa dan kemasan yang ekonomis dan praktis sesuai target yang sudah ditetapkan sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan petani bawang merah.

Business Model Canvas (BMC) merupakan salah satu strategi yang tepat untuk digunakan untuk mendeskripsikan industri bawang goreng UD. Hj. Mbok Sri menjalankan model bisnisnya saat ini. Memetakan bisnis model kanvas menjadi sembilan blok bangunan untuk menunjukkan bagaimana memikirkan metode perusahaan menerima pendapatan (McGrath, 2010). Dengan analisis ini, diharapkan dapat membantu pelaku usaha dalam mengelola usahanya dengan memanfaatkan aset serta membuat inovasi baru dalam keberlanjutan usahanya.

ANALISIS SWOT

Dalam menentukan alternatif strategi maka perlu dilakukan analisis SWOT tetapi terlebih dahulu akan dilakukan identifikasi SWOT. Identifikasi pada SWOT akan menjelaskan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang akan dihadapi oleh UD. Hj. Mbok Sri pada setiap komponen BMC. Pada penelitian Veranita (2011) dari identifikasi faktor strategis terdapat enam faktor kunci kekuatan internal yaitu sumber daya manusia yang memadai, kualitas produk yang terjamin, sarana dan peralatan produksi yang masih layak, dan standar pengolahan produk yang memenuhi persyaratan kualitas, Manajemen kekeluargaan, dan disiplin serta loyalitas karyawan. Pada saat yang sama, kelemahan utama adalah modal komersial yang terbatas, pasokan bahan baku yang tidak mencukupi, tenaga penjualan dan pemasaran yang tidak memadai, dan kurangnya promosi. Oleh karena itu diperlukan strategi untuk meningkatkan keberlangsungan usaha agar dapat memuaskan konsumen sehingga dapat

terjalin hubungan baik dan hasil penjualan dapat meningkat.

Pada faktor internal maupun eksternal analisis SWOT pada UD. Hj. Mbok Sri terdapat pelanggan namun pelanggan dalam hal ini selain merupakan kekuatan juga merupakan peluang serta ancaman yang dihadapi oleh UD. Hj. Mbok Sri yaitu pada kekuatannya pelanggan sudah disegmentasikan sehingga terbukanya peluang segmen pelanggan yang baru dan juga memiliki ancaman yaitu berpindahnya pelanggan ke produsen yang baru. Oleh karena itu diperlukan strategi yang baik untuk keberlangsungan usaha UD. Hj. Mbok Sri. Setelah dilakukan identifikasi SWOT, langkah selanjutnya adalah melakukan analisis SWOT untuk mendapatkan alternatif strategi. Berikut penjelasan dari hasil analisis SWOT:

1. Kekuatan (S)

- a. Pelanggan yang sudah disegmentasikan
- b. Memiliki standar mutu kualitas yang terjamin
- c. Memiliki jaringan pemasok yang sudah terintegrasi

2. Kelemahan (W)

- a. UD. Hj. Mbok Sri belum optimal dalam memenuhi permintaan pasar
- b. Tidak dapat memprediksi ketersediaan stok bahan baku
- c. Masih memiliki skala usaha yang relatif kecil
- d. Kurangnya media penyebaran informasi yang ada

3. Peluang (O)

- a. Dengan meningkatkan pelayanan pada konsumen dapat menambah pendapatan
- b. Terbukanya segmen pelanggan yang baru
- c. Adanya peran fasilitator dari luar dalam menstandarisasi aktivitas kunci
- d. Penggunaan jejaring sosial untuk menjangkau segmen pelanggan baru

4. Ancaman (T)

- a. Adanya substitusi produk dari bawang goreng
- b. Berpindahnya pelanggan ke produsen yang lain
- c. Adanya gangguan dalam pasokan bawang merah
- d. Munculnya pesaing yang mengancam pangsa pasar

Berdasarkan isu-isu strategis yang diangkat, maka akan dilakukan analisis SWOT dengan cara mengkombinasikan antara kelemahan, kekuatan, peluang dan ancaman. Analisis strategi yang dilakukan dengan melakukan penggabungan antara elemen dari SWOT yaitu penggabungan antara kekuatan dan peluang (SO), Kelemahan dan peluang (WO), kekuatan dan ancaman (ST) serta kelemahan dan ancaman (WT). Strategi yang dihasilkan dapat digunakan dalam pengembangan usaha UD. Hj. Mbok Sri di kota Palu dengan kombinasi kekuatan dan kelemahan untuk memberikan peluang serta menghadapi ancaman yang akan terjadi pada UD. Hj. Mbok Sri. Adapun strategi yang dihasilkan yaitu strategi (SO) yang menggabungkan kekuatan dan peluang, strategi (WO) yang menggabungkan kelemahan dan peluang, strategi (ST) yang menggabungkan kekuatan dan ancaman, dan strategi (WT) yang menggabungkan kelemahan dan ancaman. Strategi yang dihasilkan dapat dilihat pada Tabel 5.

PENERAPAN STRATEGI SWOT KE DALAM PEMETAAN BUSINESS MODEL CANVAS (BMC) YANG BARU

Setelah memilih dan memahami isu-isu strategis dalam analisis SWOT, maka terciptalah strategi yang dihasilkan yang dapat dilakukan UD. Hj. Mbok Sri. Menurut penelitian Euis *et al.* (2014) mengatakan *business model canvas* (BMC) memiliki sembilan elemen yang sangat penting untuk membantu menentukan

Tabel 5. Matriks SWOT

| | Kekuatan (S) | Kelemahan (W) |
|--------------------|--|--|
| Peluang (O) | Strategi S - O | Strategi W - O |
| | a. Perluasan segmen pelanggan yang baru (S1, O2, O3). b. Menjaga kualitas serta inovasi produk untuk mempertahankan kepercayaan pelanggan (S2, S3, O1, O2, O4) c. Meningkatkan kerjasama dengan mitra untuk mencapai keuntungan bersama (S2, O1, O2) | a. Pelatihan dan evaluasi pada karyawan UD HJ MBOK SRI (W1, W3, O1, O4) b. Pengoptimalan sarana dan prasarana produksi (W3, W4, O1, O2) c. Pemanfaatan penggunaan teknologi untuk memudahkan aktivitas kunci dan promosi produk (W1, W2, W4, O1, O2, O3) |
| Ancaman (T) | Strategi S - T | Strategi W - T |
| | a. Menjaga serta menambah jaringan pemasok dan kemitraan yang terjalin dengan UD HJ MBOK SRI (S2, S3, T1, T3, T4) | - |

model bisnis budidaya ikan KNM dan menentukan elemen-elemen yang perlu ditingkatkan untuk kelangsungan bisnis di masa yang akan datang. Seperti halnya BMC sangat penting untuk kelangsungan usaha UD. HJ. MBOK SRI. Langkah selanjutnya yang dilakukan adalah menerapkan strategi SWOT de-

ngan menempatkannya kedalam komponen *Business Model Canvas* (BMC) yang baru milik UD. HJ. Mbok Sri Terdapat 7 strategi yang dihasilkan yaitu S01, SO2, SO3, WO1, WO2, WO3, dan ST1. Kemudian dilihat pengaruh langsung dan tidak langsungnya terhadap 9 komponen BMC UD. HJ. MBOK SRI (Tabel 6).

Tabel 6. Strategi SWOT dalam Pemetaan *Business Model Canvas* (BMC) yang Baru

| Strategi SWOT | Komponen BMC | | | | | | | | |
|---|--------------|----|----|----|-----|----|----|----|-----|
| | CS | VP | CH | CR | R\$ | KR | KA | KP | C\$ |
| SO1=Perluasan segmen pelanggan yang baru | ■ | ■ | | | ■ | | | | |
| SO2=menjaga kualitas serta inovasi produk untuk mempertahankan kepercayaan pelanggan | ■ | ■ | | | | | | | |
| SO3=Meningkatkan kerjasama dengan mitra untuk mencapai keuntungan bersama | | ■ | | | | | | ■ | |
| WO1=Pelatihan dan evaluasi karyawan UD. HJ. MBOK SRI | ■ | | | | | | ■ | ■ | |
| WO2=Pengoptimalan sarana dan prasarana produksi | | | ■ | | | ■ | | | ■ |
| WO3=Pemanfaatan penggunaan teknologi untuk memudahkan aktivitas kunci dan promosi produk | | | ■ | | | | ■ | | |
| ST1=Menjaga serta menambah jaringan pemasok dan kemitraan yang terjalin dengan UD. HJ. MBOK SRI | | ■ | | | | | | ■ | |

Keterangan tabel:

CS = Customer Segments

VP = Value Propositions

CH = Channels

CR = Customer Relationship

R\$ = Revenue Streams

KR = Key Resources

KA = Key Activities

KP = Key Partners

C\$ = Cost Structure

Keterangan warna:

■ = Pengaruh langsung

■ = Pengaruh tidak langsung

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

Pada bagian ini akan membahas evaluasi model bisnis UD. Hj. Mbok Sri menggunakan perspektif *Blue Ocean Strategy* (BOS). Evaluasi model bisnis ini menggunakan kerangka kerja empat langkah yang diterapkan pada *Business Model Canvas* (BMC). Kerangka kerja empat

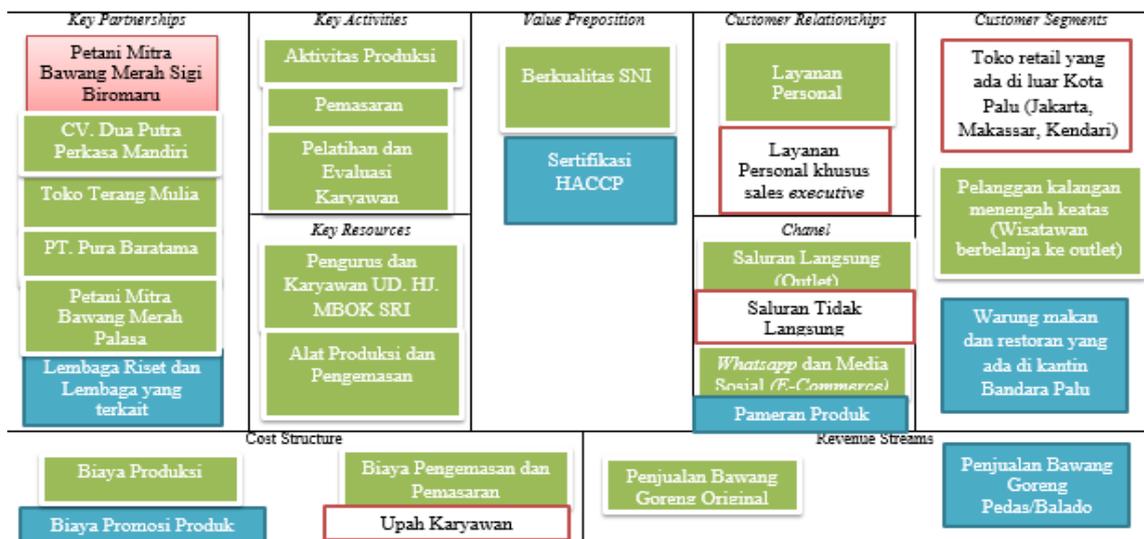
langkah pada perspektif *Blue Ocean Strategy* (BOS) terdiri dari hapuskan, kurangi, tingkatkan, dan ciptakan. Analisis ini digabungkan dengan menggunakan hasil analisis SWOT. Penggabungan ini dilakukan untuk membantu mengasah dan menguatkan keberhasilan pemodelan bisnis. Adapun hubungan yang terkait antar strategi SWOT yang telah dihasilkan dengan *Blue Ocean Strategy* (BOS) dalam upaya pemetaan *Business Model Canvas* (BMC) yang baru dapat dilihat pada Tabel 7.

BUSINESS MODEL CANVAS PERBAIKAN PADA UD. HJ. MBOK SRI

Pada perbaikan model bisnis yang baru difokuskan pada pengembangan bisnis UD. Hj. Mbok Sri kepada pelanggannya, yaitu peningkatan aktivitas produksi dan pemasaran produk yang telah berlangsung selama ini, penambahan segmen pelanggan yang

baru, serta penciptaan inovasi produk yang baru seperti olahan abon, sambal dan aneka cemilan. Perubahan ini pastinya akan memengaruhi komponen-komponen lain dalam BMC.

Perubahan terjadi pada *value proposition* yaitu adanya penambahan sertifikasi HACCP untuk mendeteksi bahaya yang muncul pada produk yang telah diuji langsung di LS PRO BBIA sehingga keamanan pangan dapat terjaga kemudian segmen pelanggan dapat diperluas dengan adanya pelayanan yang baik dan standar mutu yang terjamin pada produk. Perubahan terjadi pada komponen *key activities* dimana UD. Hj. Mbok Sri akan meningkatkan pelatihan dan evaluasi karyawan, selain itu perubahan pada komponen *channels* dimana UD. Hj. Mbok Sri akan menciptakan saluran baru yaitu pameran produk untuk memasarkan produk baru. Peningkatan aktivitas produksi dan pemasaran produk serta penciptaan inovasi produk baru juga akan memengaruhi komponen *cost structure*, dimana terjadi penambahan biaya promosi produk. Selain itu komponen *revenue streams* juga mengalami perubahan yaitu diantaranya peningkatan penjualan bawang goreng serta penambahan penghasilan baru dari penjualan inovasi produk olahan abon, sambal dan aneka cemilan.



Gambar 4. Perbaikan BMC Baru UD. HJ. MBOK SRI

Tabel 7. Skema Blue Ocean Strategy pada Komponen BMC Baru

| Blue Ocean Strategy / Elemen BMC | Hapuskan | Kurangi | Tingkatkan | Ciptakan |
|----------------------------------|----------|-----------------------------------|---|---|
| CS = Customer Segment | | | Pelayanan konsumen pada UD. Mete Mubaroq, Toko Rachmat, dan broto kuncoro serta pelanggan dari kalangan menengah keatas | Terbukanya Segmen Pelanggan baru yaitu kantin-kantin bandara Palu |
| VP = Value Proposition | | | Kualitas bermutu SNI | Sertifikat HACCP dari LS PRO BBIA |
| CH = Channel | | | Saluran langsung(outlet) Whatsapp dan media sosial (E-Commerse) | Mengadakan pameran produk |
| CR= Customer Relationship | | | Layanan personal khusus sales executive | |
| R\$ = Revenue Stream | | | Penjualan produk bawang goreng | Penjualan produk bawang goreng pedas/balado |
| KR= Key Resources | | | - Pengurus dan karyawan UD. HJ. MBOK SRI - Alat produksi dan kemasan | |
| KA = Key Activities | | | - Aktivitas produksi dan Pemasaran - Pelatihan dan evaluasi karyawan | |
| KP= Key Partnerships | | Petani bawang merah Sigi Biromaru | - CV. Dua Putra Perkasa Mandiri - Toko Terang Mulia - PT. Pura Baratama Petani Mitra Bawang Merah Palasa | |
| CS= Cost Structure | | | - Biaya produkai - Biaya pengemasan dan pemasaran | Biaya promosi produk |

Keterangan :



IMPLIKASI MANAJERIAL

Hasil penelitian ini memberikan beberapa implikasi bagi manajemen bisnis dan didasarkan pada perbaikan BMC UD. Hj. Mbok Sri. Adanya perubahan pada suatu konsumen tentunya akan mempengaruhi komponen-komponen lainnya bahkan hampir seluruh model bisnis. Hasil data yang diperoleh menunjukkan bahwa untuk meningkatkan penjualan produk bawang goreng, UD. Hj. Mbok Sri menambah jangkauan segmen pelanggannya dengan melakukan pemasaran yang tidak hanya menitikberatkan pada pelanggan kalangan menengah atas (wisatawan yang berbelanja ke outlet) dan toko yang ada diluar kota Palu (Makassar, Kendari dan Jakarta) tapi juga warung makan serta restoran yang ada di kantin bandara Kota Palu. Implikasi manajerial terakhir UD. Hj. Mbok Sri yaitu membuat saluran baru. Perluasan segmen pelanggan dengan mengoptimalkan pemanfaatan teknologi. Dengan penggunaan jejaring sosial sebagai penyebaran informasi dan promosi produk agar dapat menjangkau segmen pelanggan yang ingin dicapai.

Terciptanya kerjasama dengan mitra baru. Bekerjasama dengan mitra yang ada diluar kota Palu untuk melayani segmen pelanggan yang baru. Adanya inovasi pada produk-produk yang dihasilkan. Inovasi ini dilakukan untuk menyediakan hasil produk yang berkualitas sesuai dengan segmen pelanggan baru di luar kota Palu, seperti pelanggan dari luar daerah dan toko mitra yang berasal dari luar daerah juga seperti Makassar, Kendari dan Jakarta. Penambahan mitra pemasok baru mendorong pengurangan jumlah petani bawang merah yang ada di Kabupaten Sigi Biromaru. Hal ini dilakukan agar mengurangi jumlah produk bawang goreng yang tidak terjual. Pembentukan kemitraan baru juga dilakukan melalui kerjasama lembaga riset atau lembaga yang terkait untuk melakukan pengembangan dan penelitian terhadap kualitas produk bawang goreng, serta meningkatkan hubungan kerjasama dengan mitra UD. Hj. Mbok Sri.

Penggunaan teknologi media promosi ini dilakukan dengan melayani pemesanan melalui *whatsapp* dan juga pemanfaatan media sosial seperti *instagram* dan aplikasi belanja online (*E-Commerse*). Pengoptimalan saluran ini disertai dengan peningkatan sumberdaya, khususnya untuk karyawan UD. Hj. Mbok Sri dalam menambahkan bidang pemasaran agar usahanya lebih terorganisir.

KESIMPULAN DAN SARAN

KESIMPULAN

Kesimpulan yang dapat diperoleh dari penelitian yang dilakukan pada UD. Hj. Mbok Sri adalah :

1. hasil dari pemetaan *Business Model Canvas* (BMC) pada UD. Hj. Mbok Sri saat ini menunjukkan bahwa masih perlu adanya perubahan strategi usaha karena masih terdapat segmen pelanggan yang berpotensi untuk dilayani. Model bisnis yang dijalankan saat ini masih perlu ditingkatkan sehingga profit yang didapatkan bisa optimal.
2. Pada lingkungan internal dan eksternal UD. Hj. Mbok Sri terdapat isu-isu strategis pada identifikasi SWOT yang telah dilakukan terhadap 9 komponen BMC. Adapun isu strategis kekuatan yang dimiliki UD. Hj. Mbok Sri adalah segmentasi pelanggan yang baru, standar mutu kualitas produk yang dihasilkan terjamin, serta memiliki jaringan pemasok yang terintergrasi.
3. Isu strategis yang menjadi kelemahan berupa belum optimalnya dalam memenuhi permintaan pasar, kurangnya media informasi yang ada, tidak dapat memprediksi ketersediaan stok bahan baku dan masih memiliki skala usaha yang relatif kecil.
4. Peluang yang dapat dimanfaatkan usaha yaitu dengan meningkatkan pelayanan produk dapat menambah pendapatan, terbukanya segmen pelanggan yang baru, penggunaan jejaring sosial untuk menjangkau semua segmen pelanggan, adanya peran fasilitator dalam menstandarisasi aktivitas kunci.

5. Ancaman strategis yang perlu diperhatikan usaha yaitu adanya substitusi produk bawang goreng yang tersedia, berpindahannya pelanggan ke produsen lain, adanya gangguan dalam pasokan bawang merah dan munculnya pesaing yang mengancam pangsa pasar.
6. Terdapat perbaikan pada *Business Model Canvas* (BMC) baru milik UD. Hj. Mbok Sri yang dilakukan dengan empat langkah kerja diantaranya dengan menciptakan strategi baru dalam model bisnis pada elemen segmen pelanggan, saluran, hubungan pelanggan, kemitraan, dan proposisi nilai. Meningkatkan strategi yang sudah ada dalam model bisnis pada elemen segmen pelanggan, proporsisi nilai, saluran, hubungan pelanggan, aktivitas kunci, sumberdaya kunci serta kemitraan. Adanya perubahan tersebut tentunya akan berpengaruh terhadap peningkatan arus pendapatan dan struktur biaya dari UD. Hj. Mbok Sri.

SARAN

Adapun saran dalam penelitian ini adalah:

1. Dalam rangka penambahan segmen pelanggan yang baru, UD. Hj. Mbok Sri perlu melakukan pengelompokan pada segmen pelanggan yang dilayani sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Tidak hanya menitikberatkan kepada pelanggan yang datang langsung di outlet saja, tetapi juga kepada para pelanggan yang berada di luar Kota Palu terutama pada proporsisi nilai yang dihasilkan dari produk bawang goreng yang sesuai kebutuhan pelanggan.
2. Untuk mengoptimalkan pengembangan usaha bawang goreng UD. Hj. Mbok Sri diharapkan dapat menambah jaringan pemasok dan menjalin hubungan kerjasama dengan Pemerintah, Penyuluh pertanian dan Lembaga yang terkait untuk meningkatkan produksi bawang goreng yang berkualitas.
3. Untuk penelitian selanjutnya model bisnis UD. Hj. Mbok Sri harus terus mengikuti

perubahan lingkungan bisnis serta melihat kepuasan konsumen yang ada agar keberlangsungan usahanya dapat terus berjalan dengan baik dan dapat terus memenuhi kebutuhan pelanggannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Aldila HF, Fariyanti A, Tinaprilla N. 2015. Analisis profitabilitas usahatani bawang merah berdasarkan musim di tiga kabupaten sentra produksi, *SEPA*, vol. 11, no. 2, pp. 249-260.
- Bahrudin I, Wahyudi, Ansar M, Sanrang S. 2009. Kajian *SOP (Standard Operating Procedure)* Sistem Budidaya dan Pasca Panen Bawang Merah Lokal Palu di Sulawesi Tengah. Hibah kompetitif Penelitian Sesuai Prioritas Nasional BATCH II. Laporan Penelitian LPPM Universitas Tadulako. Palu.
- [BPS] Badan Pusat Statistik Sulawesi Tengah, 2012. Luas panen, produksi, produktivitas bawang merah Lokal Palu Provinsi Sulawesi Tengah 2012. Diakses melalui <https://sulteng.bps.go.id>. Pada tanggal 21 maret 2021. Palu: BPS Indonesia.
- David, FR. 2011. Konsep Manajemen Strategi. Edisi 12. Jakarta (ID): Salemba Empat.
- Euis S, Hubeis S, Maulana A. (2014). Analisis model bisnis pada KNM *fish farm* dengan pendekatan *business model canvass* (BMC). *Jurnal Sosek KP*, 9 (2): 185-194.
- Fitriani. (2013). Rentabilitas Usaha pada Industri Bawang Goreng Sal-Han di Kota Palu Sulawesi Tengah. *J. Agrotekbis*. Vol. 1 (3):1-8. Fakultas Pertanian Universitas Tadulako. Palu.
- Haryadi. 1998. Prinsip Manajemen Kontemporer untuk Mengarungi Lingkungan Bisnis. Global Aditya Media. Yogyakarta.
- Irawan B. (2003). Agribisnis Hortikultura: Peluang Dan Tantangan Dalam Era Perdagangan Bebas. *SOCA* 3(2) : 146-160.

- Juliana, (2014). *Rentabilitas Usaha Industri Bawang Goreng Mahkota di Kecamatan Palu Barat Kota Palu*. *J. Agrotekbis*. 3(1): 1-9.
- Kementerian Pertanian. 2015. *Distribusi Perdagangan Komoditas Bawang Merah Indonesia*. Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian. Jakarta (ID). Kementerian Pertanian.
- Kim WC, Mouborgne R. 2005. *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*. Boston (US): Harvard Business School Pr.
- Limbongan J, Maskar. (2003). Potensi Pengembangan dan Ketersediaan Teknologi Bawang Merah Palu di Sulawesi Tengah. *Jurnal Litbang Pertanian* 22 (3): 103-108.
- Markides C, Charitou CD. (2004). *Competing With Dual Business Models: A Contingency Approach*. *Academy of Management Executive*. 18: 22-36.
- Nanong M, Mappatoba M, Howara D. (2017). *Rentabilitas Usaha Bawang Goreng Pada CV. Duta Agro Lestari di Kota Palu*. *Jurnal Agrotekbis* 5(3): 377-384.
- Osterwalder A, Pigneur Y. 2014. *The Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*, John Willey & Sons. Jakarta (ID): PT. Elex Media Komputindo.
- Permadi B, Nurmalina R, Kirbrandoko. (2016). Analisis Pengembangan Model Bisnis Kanvas CV. Kandura Keramik Bandung. *Jurnal Aplikasi Manajemen (JAM)*, 14 (1): 88-97.
- Rukka MR, Busthanul N, Fatonny N. (2018). Strategi pengembangan bisnis dengan pendekatan *business model canvas* (Studi Kasus pada CV.OAG di Kota Makassar, Sulawesi Selatan). *Jurnal Sosial Ekonomi Pertanian*, 14 (1): 41-54.
- Veranita, D. 2011. Strategi Pengembangan Usaha Bakso Ikan Tuna, Surimi dan Campuran (Studi Kasus : CV. Bening Jati Anugerah di Bogor) [tesis]. Bogor (ID). Institut Pertanian Bogor.
- Wibowo S. 2004. *Budidaya Bawang*. Jakarta: PT Penebar Swadaya.