

PENGEMBANGAN USAHA SAYUR ORGANIK KELOMPOK TANI CITRA MUDA DI SEMARANG: PENDEKATAN TLBMC

Khais Walaela¹, Suprehatin Suprehatin², Andriyono Kilat Adhi³

¹⁾ Magister Sains Agribisnis, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor

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

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

e-mail: ¹⁾khaiwalala@gmail.com

(Diterima 27 Oktober 2024/Revisi 22 November 2024/Disetujui 17 Maret 2025)

ABSTRACT

Consumers are increasingly aware of and concerned with social and environmental issues when making purchasing decisions, such as how products are produced and the materials used in their manufacture. Consequently, businesses must adopt decisions that align with these values and contribute to sustainability. Achieving this requires appropriate business models and strategies to achieve targeted profits while creating a competitive advantage. This study aims to analyze the sustainable business model for organic vegetables implemented by the Citra Muda Farmer Group. The study used a case study approach of the Citra Muda Farmer Group, a producer of organic vegetables in Semarang Regency since 2010. Data were collected through in-depth interviews with key informants, including the group leader and four members representing seven divisions of farmer groups. The collected data were subsequently analyzed using the TLBMC framework. The results demonstrate that the Citra Muda Farmer Group has successfully implemented all three layers of the TLBMC framework which are economic, social and environmental dimensions. This indicates achievement is attributed to their focus not only on economic profitability but also on the social and environmental impacts of their business activities. Key factors driving the sustainability of the group's organic vegetable business include production processes, human resources, product value, stakeholder relationships, and media engagement. Strengthening the development strategies that can be implemented include optimising key resources (farmers, production inputs, and capital), utilising environmentally friendly technologies, maintaining good relationships with stakeholders, and maximising the use of social media platforms.

Keywords: organic farming, organic vegetables, triple-layered business model canvases

ABSTRAK

Saat ini, konsumen menjadi lebih sadar dan peduli terhadap isu-isu sosial dan lingkungan dalam keputusan pembelian mereka seperti bagaimana produk tersebut diproduksi dan bahan apa yang digunakan. Sebagai konsekuensinya, bisnis perlu mengambil keputusan yang selaras dengan nilai-nilai dan berkontribusi terhadap keberlanjutan. Hal itu membutuhkan model dan strategi bisnis yang tepat untuk mencapai keuntungan sesuai target dan menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis model bisnis berkelanjutan usaha sayur organik. Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus pada Kelompok Tani Citra Muda, produsen sayur organik di Kabupaten Semarang yang sudah tersertifikasi organik sejak 2010. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam terhadap informan kunci yaitu ketua kelompok tani dan tujuh anggota yang mewakili delapan divisi kelompok tani. Setelah itu, data dianalisis menggunakan TLBMC. Hasil penelitian menunjukkan bahwa model bisnis Kelompok Tani Citra Muda sudah mampu menggambarkan ketiga lapisan TLBMC yaitu ekonomi, sosial dan lingkungan. Hal ini mengindikasikan bahwa Kelompok Tani Citra Muda tidak hanya berorientasi pada keuntungan ekonomi, namun juga peduli akan dampak usaha pada sosial dan lingkungan. Hasil penelitian berdasarkan dimensi TLBMC juga menunjukkan bahwa faktor kunci keberlanjutan usaha sayur organik Kelompok Tani Citra Muda ialah produksi, sumberdaya manusia, nilai produk, hubungan dengan pemangku kepentingan, dan media. Strategi pengembangan usaha yang dapat dilakukan Kelompok Tani Citra Muda adalah optimalisasi sumber daya utama (petani, input produksi, dan modal), penggunaan

teknologi ramah lingkungan, menjaga hubungan baik dengan pemangku kepentingan, dan optimalisasi penggunaan media sosial.

Kata kunci: pertanian organik, sayur organik, *triple-layered business model canvas*

PENDAHULUAN

Saat ini, konsumen menjadi lebih sadar mengenai isu sosial dan lingkungan pada keputusan pembelian mereka seperti bagaimana suatu produk diproduksi dan bahan apa yang digunakan untuk memproduksinya. Konsumen yang memiliki kesadaran tinggi akan cenderung memilih produk dari produsen yang bertanggung jawab secara sosial dan lingkungan, dan menghindari bisnis yang terlibat dalam praktik-praktik yang merusak lingkungan atau melanggar hak-hak sosial (Donner *et al.*, 2021). Kesadaran konsumen terhadap isu sosial dan lingkungan mendorong bisnis untuk terus berinovasi menciptakan produk ramah lingkungan, hemat energi, menggunakan bahan-bahan yang dapat didaur ulang dan bertanggung jawab secara sosial (Hidayat *et al.*, 2023; Ibnu *et al.*, 2018). Bisnis yang mampu melakukan inovasi tersebut akan mendapatkan kepercayaan dari konsumen yang sadar isu ini, sehingga dapat memunculkan loyalitas (Thörning *et al.*, 2022) dan dapat mencapai keberlanjutan (Bocken *et al.*, 2013).

Sebagai konsekuensinya, bisnis perlu mengambil keputusan yang selaras dengan nilai-nilai dan berkontribusi terhadap keberlanjutan. Hal itu membutuhkan model dan strategi bisnis yang tepat. Model bisnis yang tepat dapat menjadi acuan untuk mencapai keuntungan sesuai target dan menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan (Mili & Loukil, 2023). Diantara pendekatan dalam merumuskan model bisnis yaitu model bisnis kanvas (*business model canvas*, BMC). Dalam perkembangannya, BMC banyak digunakan baik oleh praktisi maupun peneliti untuk menggambarkan model bisnis di berbagai industri dan sektor. Dalam konteks pertanian, para peneliti menggunakan BMC untuk mengidentifikasi faktor-faktor penting bagi pembangunan pertanian dan pedesaan seper-

ti pertanian keluarga (Micu *et al.*, 2022), pertanian presisi (Xu *et al.*, 2023), pertanian perkotaan (Wiśniewska-Paluszak *et al.*, 2023), pertanian sosial (Tulla *et al.*, 2020), kontrak pertanian (Bunyasiri & Chatanavin, 2021), pertanian organik (Raja *et al.*, 2021), limbah pertanian dan produk sampingannya (Donner *et al.*, 2021).

BMC banyak digunakan karena dapat memberikan pandangan menyeluruh tentang bagaimana bisnis beroperasi dan menciptakan nilai (Osterwalder *et al.*, 2012). Rumusan BMC tersebut mencakup sembilan elemen, yaitu *key partners* (mitra usaha), *key activities* (kegiatan operasional utama yang dilakukan), *key resources* (sumber daya utama), *value proposition* (keunggulan nilai yang ditawarkan), *customer relationship* (cara menjaga hubungan dengan pelanggan), *channels* (media yang digunakan untuk menjangkau pelanggan), *customer segment* (target pelanggan utama), *cost structure* (struktur biaya), dan *revenue streams* (arus pendapatan) yang fokus pada penentuan arah bisnis, keunggulan bersaing, dan keluar masuknya biaya (Osterwalder *et al.*, 2012).

Meskipun demikian, penggunaan BMC tersebut pada umumnya hanya fokus pada aspek ekonomi saja. Seiring dengan berkembangnya perhatian mengenai keberlanjutan, BMC dimodifikasi dan dikembangkan tidak hanya mencakup aspek ekonomi, melainkan juga memasukkan aspek sosial dan lingkungan yang dikenal TLBMC. Penggunaan ketiga aspek tersebut mendukung sistem pemikiran yang lebih luas untuk menyusun analisis bisnis sekaligus analisis isu keberlanjutan (Thörning *et al.*, 2022). Penelitian terkini yang menggunakan TLBMC beragam seperti pada konteks pertanian cerdas (Basile, 2021), pertanian organik (Devina & Sunitiyoso, 2021; Xu *et al.*, 2023) dan bisnis buah dan sayur berkelanjutan (Mili & Loukil, 2023). Hasil penelitian Devina dan Sunitiyoso (2021)

dan Mili dan Loukil (2023) menunjukkan bahwa TLBMC dapat menciptakan representasi terperinci dari model bisnis perusahaan dengan berkonsentrasi pada kegiatan-kegiatan penting dan berkaitan antara komponen dari setiap lapisan ketika menganalisis dampak ekonomi, lingkungan dan sosial. Ketika ketiga tingkat tersebut digabungkan dengan menghubungkan komponen-komponen dari setiap lapisan menggambarkan tindakan dan hubungan serta pengaruh di seluruh lapisan. Pemikiran tentang konsep model bisnis yang berkelanjutan tersebut berkembang sehingga mendorong bisnis untuk mulai mempertimbangkan keberlanjutan usaha mereka dan tidak lagi hanya berfokus pada keuntungan semata. Bisnis yang sebelumnya berorientasi pada keuntungan sebagai tujuan utama kini perlahan beralih ke pemikiran yang lebih menyeluruh mengenai praktik model bisnis berkelanjutan, dengan mempertimbangkan juga aspek sosial dan lingkungan (Osterwalder *et al.*, 2012).

Bisnis pertanian yang relevan dengan keberlanjutan adalah produk pertanian organik. Saat ini, permintaan akan produk organik meningkat seiring tren hidup sehat dan ramah lingkungan. Namun pada dasarnya konsumen memilih produk organik karena ragam alasan seperti kesehatan, lingkungan, dan kesejahteraan hewan (Xu *et al.*, 2023). Indonesia memiliki peluang untuk menjadi produsen produk pertanian organik karena memiliki keunggulan yaitu lahan yang masih cukup luas (David & Alkausar, 2023) dan didukung berkembangnya teknologi seperti pembuatan kompos, pestisida hayati dan sistem pertanian terpadu. Selain itu, juga seiring berkembangnya penerapan *internet of things* (IoT), dan pengembangan *green house*. IoT untuk memantau dan mengendalikan lahan pertanian, sehingga hasil produksi lebih maksimal (Sari *et al.*, 2024). Penggunaan *greenhouse* sebagai inovasi untuk mengoptimalkan penggunaan energi, melindungi tanaman, konservasi air, dan pembibitan sayuran (Apriani *et al.*, 2021). Sehingga dengan penerapan IoT dan *greenhouse* dapat meningkatkan efisiensi produksi (Ningsih, 2024).

Lebih lanjut, bisnis produk organik akan lebih menguntungkan jika tidak hanya memperhatikan aspek ekonomi, tetapi juga mengembangkan aspek sosial dan lingkungan (Dudin *et al.*, 2015). Lebih dari itu, agar bisnis pertanian organik di Indonesia dapat berkelanjutan penting untuk membangun model bisnis pertanian organik yang tepat. Dengan karakteristik spesifik bisnis pertanian organik, TLBMC dapat menjadi model bisnis acuan dalam pengembangan bisnis pertanian organik. Penggunaan TLBMC juga membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yang hanya menganalisis lapisan ekonomi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis model bisnis berkelanjutan saat ini pada usaha sayur organik di Kelompok Tani Citra Muda.

METODE

Penelitian dilakukan di Kelompok Tani Citra Muda, produsen sayur organik yang berada di kaki gunung merbabu, tepatnya di Kawasan Sidomukti, Desa Kopeng, Kecamatan Getasan, Kabupaten Semarang, Jawa Tengah. Kelompok tani ini dipilih secara sengaja (*purposive*) sebagai studi kasus karena sudah mengembangkan bisnis produk organik dan mendapatkan sertifikasi pada tahun 2010 dari lembaga sertifikasi organik Indonesia yaitu INOFICE. Namun, pada saat pelaksanaan re-sertifikasi tahun 2013, Kelompok Tani Citra Muda tidak melakukannya, sehingga sertifikasi organik sudah tidak berlaku. Hal ini dikarenakan tidak ada biaya untuk melaksanakan re-sertifikasi. Pada tahun 2019, Kelompok Tani Citra Muda kembali mendapatkan sertifikasi organik dari lembaga sertifikasi organik Indonesia yaitu INOFICE. Selanjutnya sampai tahun 2024 ini, Kelompok Tani Citra Muda sudah mampu untuk melakukan re-sertifikasi sehingga sayur organik bersertifikasi organik oleh INOFICE.

Data yang digunakan dalam penelitian ini ialah data primer yang berhubungan dengan usaha sayur organik bersertifikasi. Pengumpulan data dilakukan dengan melakukan wawancara mendalam kepada informan kunci yang dipilih secara sengaja (*purposive*) dengan

pertimbangan informan kunci memahami proses bisnis dan sertifikasi usaha sayur organik. Informan kunci penelitian ini adalah Ketua Kelompok Tani Citra Muda dan empat anggota yang mewakili divisi peternakan dan pembuatan pupuk organik, divisi pembibitan, divisi klinik pengendalian hama terpadu, divisi koordinator *internal control system* (ICS, pengendalian internal) dan budidaya, divisi mekanisasi pertanian, divisi panen dan pasca panen, divisi pemasaran, dan divisi pelatihan. Penelitian menggunakan triangulasi data dengan melakukan wawancara kepada Kepala Desa Kopeng dan BPP Kecamatan Getasan.

Analisis data menggunakan TLBMC, yaitu pengembangan dari BMC yang dikembangkan Osterwalder *et al.* (2012) dengan menambahkan dimensi sosial dan lingkungan. TLBMC merupakan alat strategi yang digunakan untuk mendeskripsikan sebuah model bisnis dan menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai suatu usaha dengan memperhatikan isu sosial dan lingkungan (Dudin *et al.*, 2015). Lapisan ekonomi terdiri dari sembilan elemen yaitu target pasar, nilai yang ditawarkan, saluran yang digunakan, hubungan dengan pelanggan, aliran pendapatan, sumberdaya utama yang dibutuhkan, aktivitas utama yang dilakukan, mitra utama yang mendukung bisnis, dan struktur biaya. Lapisan lingkungan ditambahkan sebagai hasil perluasan BMC yang dibangun berdasarkan perspektif siklus hidup (Devina & Sunitiyoso, 2021; Joyce & Paquin, 2016). Lapisan ini bertujuan untuk mengevaluasi proporsi hasil manfaat lingkungan yang lebih besar dan pada dampak lingkungan (Burhansyah *et al.*, 2014). Lapisan lingkungan terdiri dari sembilan elemen yaitu bahan baku yang digunakan, dampak lingkungan dari proses produksi, dampak lingkungan saat produk digunakan oleh pelanggan, bagaimana produk setelah masa pakainya habis, dampak lingkungan dari distribusi produk, pendukung dan aktifitas yang dilakukan, fokus output, dampak pada lingkungan, dan manfaat terhadap lingkungan. Lapisan kedua yang ditambahkan adalah lapisan

sosial yang dibangun berdasarkan perspektif pemangku kepentingan (Joyce dan Paquin (2016)). Lapisan ini bertujuan untuk menggambarkan dampak sosial perusahaan yang berasal dari hubungan pelaku usaha produk pertanian organik dengan pemangku kepentingannya. Lapisan sosial terdiri dari sembilan elemen yaitu nilai sosial yang dihasilkan bagi komunitas, cara perusahaan memperlakukan karyawan, dampak sosial, struktur tata kelola perusahaan dan transparansi dalam pengambilan keputusan, dorongan budaya, jangkauan sosial dari produk, hubungan dengan komunitas sekitar, pengguna akhir, dan manfaat sosial.

Implikasi manajerial dari hasil analisis TLBMC dirumuskan dengan mempertimbangkan tiga lapisan: ekonomi, lingkungan, dan sosial. Hasil analisis implikasi manajerial diperoleh dari TLBMC yang menunjukkan hubungan antara ketiga lapisan dibandingkan dengan penelitian terdahulu terkait model bisnis yang sejenis dan relevan. Hal ini bertujuan untuk memperkuat pernyataan informan kunci pada perumusan implikasi manajerial. Dalam perumusan tersebut, informan kunci dilibatkan untuk memberikan masukan dan memastikan semua elemen telah dipertimbangkan dan sesuai dengan konteks rencana pengembangan usaha sayur organik Kelompok Tani Citra Muda. Data perumusan implikasi manajerial ditriangulasi dengan wawancara mendalam kepada informan kunci.

HASIL DAN PEMBAHASAN

GAMBARAN UMUM KELOMPOK TANI CITRA MUDA

Kelompok Tani Citra Muda bersertifikasi organik oleh LSO INOFICE dengan nomor sertifikat 472-INOFFICE/LSO-003-IDN/12/22 terbit pada 5 Desember 2023. Komoditas yang didaftarkan yaitu sayuran dan tanaman obat/herbal dengan luas lahan 10,52 Ha. Kelompok Tani Citra Muda diketuai oleh Shofyan Adi Cahyono dengan Alfian Nur Kholis selalu wakil ketua. Berdasarkan struktur organisasi, Kelompok Tani Citra Muda memiliki delapan divisi, yaitu divisi

peternakan dan pembuatan pupuk organik, divisi pembibitan, divisi klinik PHT, divisi koordinator ICS dan budidaya, divisi mekanisasi pertanian, divisi panen dan pascapanen, divisi pemasaran, dan divisi pelatihan. Tim ICS Kelompok Tani Citra Muda terdiri dari koordinator ICS, inspektur internal, komite persetujuan, sie pendaftaran, inspektur internal dan sie pemasaran. Kelompok Tani Citra Muda terdiri dari 30 anggota.

Usaha sayur organik dimulai dari tahun 2010 menghasilkan produk sayur seperti bayam jepang, bunga kol, cabai rawit merah, cabai keriting merah, jagung manis, *kabocha orange*, kacang panjang, *kale curly*, kapri, kentang *granola baby*, kubis, labu siam besar, labu madu, lobak, sawi, selada, terong, timun, tomat, wortel. Penjualan sayur organik mencapai 14-15 ton per bulan.

MODEL BISNIS KANVAS TIGA LAPIS SAYUR ORGANIK

Model bisnis kanvas tiga lapis (TLBMC) sayur organik Kelompok Tani Citra Muda dapat dilihat pada Gambar 1 (lapis ekono-

mi), Gambar 2 (lapisan lingkungan) dan Gambar 3 (lapisan sosial). Masing-masing lapisan dalam TLBMC tersebut terdiri dari sembilan elemen dasar yang berbeda. *Pertama*, sembilan elemen TLBMC lapisan ekonomi sayur organik Kelompok Tani Citra Muda (Gambar 1) dijelaskan sebagai berikut:

1. Customer Segments (target pasar)

Customer segments merupakan kegiatan membagi bagi padar kedalam kelompok pembeli yang berbeda, dimana masing masing kelompok tersebut memiliki karakteristik yang sama (Osterwalder et al., 2012). *Customer segments* dari Kelompok Tani Citra Muda yaitu orang yang peduli akan kesehatan yang dibedakan dengan hubungan *business to business* (transaksi pelaku usaha dengan pelaku usaha lainnya) dan *business to consumer* (transaksi pelaku usaha langsung dengan pelanggan), yang termasuk *business to consumer* yaitu perusahaan supplier sayuran organik, perusahaan makanan bayi, supermarket, toko makanan sehat, hotel, restoran, catering, dan ekspor. Untuk *business*

<i>Key partners</i>	<i>Key activities</i>	<i>Value proposition</i>	<i>Customer relationship</i>	<i>Customer segments</i>
1. Petani 2. Mitra 3. Pengemudi online dan layanan kurir 4. Royal customer 5. Perusahaan	1. Penanaman 2. Pesan terlebih dahulu 3. Panen 4. Mengumpulkan dari petani 5. Pemilihan 6. Pengemasan 7. Pengiriman	1. Sehat 2. Segar 3. Organik 4. Terjangkau 5. Pilih sendiri 6. Langsung dari lahan pertanian	1. Berbagi pengetahuan pertanian organik 2. Promosi dan refund	1. Orang yang hidup sehat 2. B2B dan B2C
	<i>Key resources</i>		<i>Channels</i>	
	1. Petani organik 2. Sumber modal 3. Karyawan yang terampil		1. Langsung (toko) 2. Tidak langsung (Whatsapp, Instagram, Facebook, dan Web)	
<i>Cost structure</i>		<i>Revenue Stream</i>		
1. Produksi 2. Pemasaran 3. Infrastruktur 4. Karyawan		1. Penjualan produk segar 2. Kunjungan lahan pertanian 3. Program pelatihan		

Gambar 1. Lapisan Ekonomi pada TLBMC pada Sayur Organik Kelompok Tani Citra Muda

to consumer dilakukan secara langsung dengan konsumen mengunjungi toko atau lahan pertanian atau konsumen menghubungi sosial media atau web.

2. Value Proposition (nilai yang ditawarkan)

Value proporsition adalah nilai atau keunikan dalam satu produk atau jasa yang menentukan produk atau jasa tersebut dipilih oleh pelanggan (Osterwalder et al., 2012). Produk sayur organik dari Kelompok Tani Citra Muda sampai kepada konsumen dalam kondisi segar. Kelompok Tani Citra Muda memberikan jaminan akan produknya dengan memberikan jaminan pengembalian apabila sayur yang diterima sudah tidak segar. Biaya pengembalian ditanggung oleh Kelompok Tani Citra Muda. Sayur organik mengandung lebih sedikit nitrat, nitrit dan residu pestisida dibandingkan dengan sayur anorganik (Hvitsand et al., 2022). Selain itu, mengandung lebih banyak zat besi, magnesium, fosfor kromium, yodium, moksadenum, selenium, kalsium, boron, mangan, tembaga, kalium, natrium, vanadium, dan seng (Hvitsand et al., 2022). Sayur organik ini juga memiliki rasa dan aroma yang lebih baik dan memiliki daya simpan yang lebih lama serta penyusutan bobot yang lebih sedikit (Rohe et al., 2022). Harga yang ditawarkan Kelompok Tani Citra Muda untuk produknya lebih terjangkau dan konsumen juga diperbolehkan untuk memilih sendiri di lahan pertanian.

3. Channels (saluran yang digunakan)

Channels adalah wadah untuk berkomunikasi dengan pelanggan sehingga pelanggan dapat menyampaikan *value proporsition* yang ditawarkan, sehingga dapat memunculkan kesadaran pelanggan tentang adanya produk atau jasa, memfasilitasi pelanggan membeli produk atau jasa, membantu pelanggan mengevaluasi *value proporsition*, dan menyediakan dukungan pasca penjualan (Osterwalder et al., 2012). Komunikasi Kelompok Tani Citra Muda

dengan pelanggan dilakukan secara langsung dan tidak langsung. Penjualan langsung melalui toko dan penjualan secara tidak langsung dilakukan secara *online*. Penjualan *online* dilakukan melalui sosial media dan whatsapp, Instagram, facebook, dan *website*.

4. Customer Relationship (hubungan dengan pelanggan)

Customer relationship merupakan hubungan yang dibangun perusahaan dengan para pelanggan (Osterwalder et al., 2012). Interaksi antara Kelompok Tani Citra Muda dengan pelanggan dilakukan melalui *took*, *website*, whatsapp, instagram dan facebook. Kelompok Tani Citra Muda menjaga hubungan baik dengan pelanggan baik secara langsung maupun secara *online*. Kelompok Tani Citra Muda berbagi ilmu seputar sayur organik pada media sosial yang bertujuan untuk meningkatkan kepercayaan konsumen akan proses produksi sampai pengemasan dan pengiriman. Kelompok Tani Citra Muda melakukan promosi melalui media sosial agar produk sayur yang ada dapat tersampaikan kepada konsumen. Promosi dilakukan dengan mengupload gambar-gambar produk, video proses produksi di lahan pertanian, cara order, jaminan sertifikat, sampai tertimoni dari pelanggan. Selain itu, Kelompok Tani Citra Muda juga menjamin kualitas produk dengan diperbolehkannya pengembalian apabila sayur yang diterima tidak segar. Kelompok Tani Citra Muda juga fleksibel mengikuti jadwal konsumen untuk pengiriman sayur, yang pasti Kelompok Tani Citra Muda memastikan bahwa sayur yang datang dalam kondisi segar.

5. Revenue Stream (aliran pendapatan)

Revenue stream menjelaskan asal aliran uang yang masuk dalam keuangan perusahaan. aliran pendapatan didapatkan dari pelanggan yang menggunakan dan membeli produk perusahaan (Osterwalder et al., 2012). Pendapatan Kelompok Tani

Citra Muda dari penjualan produk sayur segar yang dikirim maupun dari pelanggan yang datang langsung ke lahan pertanian. Selain itu, pendapatan juga dari pelatihan yang dilakukan atau *coaching* bisnis sayur organik.

6. *Key Resources* (sumberdaya utama yang dibutuhkan)

Key Resources merupakan sumber daya yang memungkinkan organisasi menjalankan kegiatan untuk menawarkan nilai tambah, menjangkau pasar, menjaga hubungan dengan segment pelanggan, dan menghasilkan uang (Osterwalder et al., 2012). Sumber daya utama yang dibutuhkan Kelompok Tani Citra Muda yaitu petani organik, sebagai sumber daya utama untuk menjalankan kegiatan produksi sampai pemasaran produk kepada konsumen. Selanjutnya, yaitu kemitraan yang berperan dalam membantu distribusi, pemberian pengetahuan dan pelatihan pertanian organik. Sumber modal juga dibutuhkan untuk pengembangan bisnis dan penambahan alat yang dibutuhkan.

7. *Key Activities* (aktivitas utama yang dilakukan)

Key Activities adalah serangkaian kegiatan dalam satu organisasi untuk menciptakan suatu produk atau jasa yang diinginkan pelanggan (Osterwalder et al., 2012). Aktivitas utama yang dilakukan Kelompok Tani Citra Muda yaitu penanaman, konsumen melakukan pemesanan terlebih dahulu, lalu dilakukan pemanenan. Jika dibutuhkan akan dilakukan penggumpulan dari beberapa petani, lalu dilakukan pemilihan, pengemasan dan pengiriman kepada konsumen.

8. *Key Partnership* (mitra utama yang mendukung bisnis)

Key partnership merupakan kesepakatan kerjasama antara dua atau lebih perusahaan untuk menyelesaikan proyek tertentu bersama dengan mengkoordinasikan kemampuan, sumber daya atau kegiatan

lainnya (Osterwalder et al., 2012). Mitra utama yang mendukung Kelompok Tani Citra Muda yaitu petani untuk saling melengkapi produk dalam permintaan besar. Mitra yang membutuhkan produk sayur organik dan pelanggan yang royal dalam skala kecil di wilayah Semarang.

9. *Cost Structures* (struktur biaya)

Cost structures adalah rincian semua biaya operasi suatu bisnis (Osterwalder et al., 2012). Struktur biaya Kelompok Tani Citra Muda yaitu produksi digunakan untuk pengadaan sarana produksi dan sarana pengemasan. Pemasaran terdiri dari biaya distribusi produk untuk sampai pada konsumen menggunakan pickup oleh karyawan maupun menggunakan jasa kurir *online*. Infrastruktur, untuk pembangunan greenhouse, perawatan plasma ozon generator, dan *mobile cold storage* (gudang pendingin).

Kedua, sembilan elemen dasar TLBMC lapisan lingkungan usaha sayur organik Kelompok Tani Citra Muda (Gambar 2) dijelaskan sebagai berikut:

1. *Functional Value* (fokus output)

Elemen ini menggambarkan fokus dari output suatu layanan atau produk yang sedang diteliti (Joyce & Paquin, 2016). Kelompok Tani Citra Muda menawarkan produk sayur organik dengan berbagai varietas sayur yang disesuaikan dengan permintaan pasar juga dengan kebutuhan konsumen. Produk yang ditawarkan tidak menggunakan input produksi yang dapat menimbulkan pencemaran lingkungan.

2. *Material* (bahan baku yang digunakan)

Material adalah bentuk aset yang akan mendukung berjalannya kegiatan bisnis (Joyce & Paquin, 2016). Bahan baku yang digunakan ialah lahan, benih/ bibit, pupuk, pestisida, air, alat dan mesin yang dibutuhkan dalam produksi produk organik. Hasil panen berbagai varietas sayur organik sebagai produk utama yang diper-

<i>Supplies and outsourcing</i>	<i>Production</i>	<i>Functional value</i>	<i>End of life</i>	<i>Use of phase</i>
1. Air 2. Energi 3. Kertas kraft coklat, steroform, plastik 4. Alat dan mesin khusus sayur organik	1. Produksi menerapkan kaidah organik sesuai standar SNI 2016 2. Inovasi plasma ozon untuk sterilisasi produk 3. <i>Green house</i> 4. <i>Mobile cold storage</i>	1. Sehat 2. Segar 3. Organik 4. Terjangkau 5. Pilih sendiri 6. Langsung dari lahan pertanian	1. Berbagi pengetahuan pertanian organik 2. Promosi dan <i>refund</i>	1. Orang yang hidup sehat 2. B2B dan B2C
	<i>Materials</i>		<i>Distribution</i>	
	1. Hasil Panen 2. Bahan anorganik untuk kemasan produk		1. Pengemasan dari proses distribusi	
<i>Environmental impacts</i>		<i>Environmental benefit</i>		
1. Produksi 2. Pemasaran 3. Infrastruktur 4. Karyawan		1. Penjualan produk segar 2. Kunjungan lahan pertanian 3. Program pelatihan		

Gambar 2. Lapisan Lingkungan pada TLBMC Sayur Organik Kelompok Tani Citra Muda

jual belikan. Produk ini dibungkus dengan kertas, styrofoam, maupun plastik.

3. *Production* (dampak lingkungan dari proses produksi)

Production menunjukkan bagaimana proses kelompok tani menjadikan bahan baku yang mereka butuhkan menjadi produk yang bernilai (Joyce & Paquin, 2016). Kelompok Tani Citra Muda melaksanakan produksi dengan menerapkan kaidah organik sesuai dengan standar SNI 2016. Kelompok Tani Citra Muda juga menggunakan *greenhouse* (rumah kaca) sebagai inovasi unpenggunaan energi, melindungi tanaman, konservasi air, dan pembibitan sayuran. Selain itu, *mobile cold storage* (gudang pendingin) digunakan untuk menyimpan produk sayur yang sudah dipanen namun menunggu waktu pengantaran. Plasma ozon juga digunakan sebagai inovasi alat untuk mensterilkan produk sayur organik, menjaga kesegaran, meningkatkan daya simpan, dan membuat tampilan sayur lebih menarik

4. *Supplies and Out-sourcing* (pendukung dan aktivitas)

Supplies and out-sourcing adalah hal-hal pendukung seperti bahan dan aktivitas produksi yang diperlukan pada saat proses bisnis berjalan, tetapi bukan bagian inti dari kegiatan (Joyce & Paquin, 2016). Pelaksanaan produksi didukung oleh air yang mengalir dari sumber mata air dataran tinggi yang dialirkan melalui sungai dan masuk pada irigasi pertanian yang telah dibuat. Selain itu, energi matahari juga dibutuhkan untuk pertumbuhan dan perkembangan sayur organik. Kertas, styrofoam dan palstik yang digunakan untuk mengemas produk. Selain itu, alat dan mesin khusus juga dibutuhkan dalam proses produksi.

5. *Distribution* (dampak lingkungan dari distribusi produk)

Distribution sebagai sarana perusahaan untuk mengirim atau memberikan produk sampai di tangan konsumen dengan bantuan dari jasa ekspedisi atau kurir barang (Joyce & Paquin, 2016). Pendistribusian dilakukan setelah pengemasan selesai

yang dilakukan secara *online* dan *offline*. Pengiriman dilakukan dengan kerjasama, seperti untuk supplier dan perusahaan memiliki kendaraan untuk pengambilan produk sayuran sedangkan untuk supermarket, toko makanan bayi, hotel, restoran, catering dan pelanggan loyal dekat diantar oleh divisi pemasaran Kelompok Tani Citra Muda.

6. *Use Phase* (dampak lingkungan saat produk digunakan)

Use Phase adalah dampak yang akan diterima dari produk kepada konsumen nantinya (Joyce & Paquin, 2016). Kelompok Tani Citra Muda menggunakan beberapa varietas lokal untuk dibudidayakan, yang lainnya diimport dengan adanya jaminan organik. Beberapa sayur juga menggunakan kemasan dari kertas yang mudah di daur ulang. Kelompok Tani Citra Muda menggunakan input, melaksanakan produksi, pengemasan tidak menggunakan bahan kimia.

7. *End-of-life* (bagaimana produk setelah masa pakainya habis)

End-of-life adalah akhir dari kegunaan produk tersebut apakah produk tersebut dapat didaur ulang atau berakhir menjadi limbah sampah yang ramah lingkungan atau tidak (Joyce & Paquin, 2016). Kelompok Tani Citra Muda melakukan pengembangan ekonomi sirkular untuk pengolahan sisa sayuran yang tidak sesuai standar. Sisa sayuran juga digunakan untuk pakan ternak yang nantinya kotoran ternak akan dijadikan pupuk untuk proses tanam sayur organik.

8. *Environmental Impacts* (dampak pada lingkungan)

Elemen dampak lingkungan membahas biaya ekologi dari tindakan suatu usaha atau organisasi (Joyce & Paquin, 2016). Dampak dari produksi sayur organik yaitu tidak ada limbah yang dihasilkan namun kemasan masih tidak ramah lingkungan karena menggunakan styrofoam

dan plastik. Kemasan ini jika tertimbun dapat menimbulkan pencemaran pada lingkungan.

9. *Environmental Benefits* (manfaat terhadap lingkungan)

Komponen ini ingin memfokuskan manfaat produk terhadap lingkungan, bukan hanya sebagai produk habis pakai saja tetapi memiliki dampak lingkungan yang baik (Joyce & Paquin, 2016). Sayur yang tidak memenuhi standar akan dijadikan dekomposer, kompos, biogas, maupun pakan ternak yang dibutuhkan kembali untuk produksi sayur organik. Selain itu, produksi yang tidak menggunakan bahan kimia sintetis dapat memperbaiki dan menjaga ekosistem.

Ketiga, sembilan elemen dasar TLBMC lapisan sosial usaha sayur organik Kelompok Tani Citra Muda (Gambar 3) dijelaskan sebagai berikut:

1. *Social Value* (nilai sosial yang dihasilkan bagi komoditas)

Elemen ini membahas mengenai misi kelompok tani yang memfokuskan pada manfaat bagi kelompok tani dan masyarakat lebih luas (Joyce & Paquin, 2016). Kelompok Tani Citra Muda berusaha meningkatkan kualitas hidup konsumen dengan menawarkan produk sayur yang sehat. Selain kualitas hidup konsumen, pendapatan dari petani juga meningkat sehingga kualitas hidup petani juga meningkat. Produksi sayur organik yang dilakukan oleh Kelompok Tani Citra Muda tidak menggunakan bahan kimia yang dapat merusak lingkungan.

2. *Employee* (cara memperlakukan anggota kelompok tani)

Elemen ini mencoba untuk memprioritaskan karyawan sebagai bagian inti dari perusahaan (Joyce & Paquin, 2016). Petani mendapatkan pelatihan keselamatan dan kesehatan kerja (K3) yaitu penggunaan masker, sepatu bot, dan pelindung kepala saat di lahan. Selain itu, petani juga

<i>Local communities</i>	<i>Governance</i>	<i>Social value</i>	<i>Social culture</i>	<i>End of user</i>
1. Kolaborasi pentahelix	1. Kolaborasi antar 3 divisi 2. Musyawarah dalam keputusan produksi	1. Meningkatkan kualitas hidup baik konsumen maupun petani 2. Kegiatan produksi tidak merusak lingkungan	1. Budaya jawa	1. Pelanggan yang sadar akan kesehatan dan ingin mengonsumsi produk sayur organik dengan harga yang lebih terjangkau
	<i>Employees</i>		<i>Scale of outreach</i>	
	1. Pelatihan		1. Gudang dan took 2. Toko online 3. Mitra	
<i>Social impacts</i>		<i>Social benefits</i>		
1. Transisi dari pertanian konvensional ke organik akan berdampak pada petani lain yang tidak mendapat dukungan pengetahuan maupun finansial 2. Petani sayur organik saling melengkapi		1. Produksi sayur sehat yang tidak merusak lingkungan 2. Berbagi pengetahuan dan <i>soft skill</i> melalui pelatihan 3. Keterlibatan pelanggan dengan berbagai pengetahuan mengenai produk sayur organik dengan		

Gambar 3. Lapisan Sosial pada TLBMC Sayur Organik Kelompok Tani Citra Muda

mendapatkan pelatihan terkait budidaya pertanian organik untuk meningkatkan pengetahuan dan *soft skill*.

3. *Governance* (struktur tata kelola dan transparansi dalam pengambilan keputusan)

Governance menangkap struktur organisasi dan kebijakan pengambilan keputusan suatu organisasi (Joyce & Paquin, 2016). Kolaborasi tiga divisi yaitu divisi produksi, pemasaran, dan P4S. divisi produksi dilaksanakan oleh Kelompok Tani Citra Muda, yang bertanggung jawab untuk mempersiapkan input, proses produksi, dan pemanenan sayur. Untuk varietas apa saja yang akan ditanam dilakukan musyawarah mufakat antara anggota Kelompok Tani Citra Muda. Pemasaran dilaksanakan oleh SOM (sayur organik merbabu), yaitu bertanggung jawab untuk menerima kerjasama dan memasarkan pro-

duk secara B2B dan B2C. Kelompok Tani Citra Muda juga membuka p4s (pusat pelatihan pertanian dan pedesaan swadaya) khususnya pada bidang sayur organik.

4. *Local Communities* (hubungan dengan komunitas sekitar)

Elemen komunitas ini bermaksud agar perusahaan memiliki hubungan baik dengan komunitas-komunitas lokal mulai dari sekitar lingkungan perusahaan hingga pada komunitas berskala besar (Joyce & Paquin, 2016). Kolaborasi pentahelix untuk mendorong pencapaian target realisasi program yang setiap 3 tahun disusun. Kolaborasi pentahelix terdiri dari akademisi (perguruan tinggi) yang melakukan riset dan akademis untuk menjadi basis dari program, bisnis (Kelompok Tani Citra Muda) sebagai penggerak untuk menciptakan nilai tambah yang mampu menggerakkan program dan mendorong pertum-

buhan program yang berkelanjutan, masyarakat (LSO, AOI, dan PAMOR) berperan mempercepat proses pengembangan program melalui tekanan dan advokasi yang relevan, pemerintah berperan untuk membuat peraturan-peraturan dan regulasi yang bisa mengakomodasi implementasi program, dan media (media sosial dan internet sebagai wadah untuk penyebaran promosi produk dan pelaksanaan produksi yang dilakukan sehingga dapat meningkatkan kepercayaan pelanggan.

5. *Social Culture* (dorongan budaya)

Elemen ini bermaksud agar perusahaan dapat menyesuaikan kultur perusahaan dengan budaya masyarakat yang ada di sekitar perusahaan (Joyce & Paquin, 2016). Kelompok Tani Citra Muda menerapkan beberapa budaya masyarakat sekitar yaitu budaya Jawa sistem penanggalan untuk menentukan musim panen (pranata mangsa). Misalnya, mangsa ke-7 banyak hujan, maka diantisipasi dengan produksi dalam *greenhouse* (rumah kaca). Selain itu, Kelompok Tani Citra Muda melakukan sedekah bumi yang dilakukan 1 tahun sekali tepat pada bulan safar (bulan kedua dalam kalender hijriah yang terletak setelah muharram dan sebelum rabiul awal) yaitu dengan mengumpulkan semua petani untuk memanjatkan doa dan memakan nasi tumpeng bersama. Pada hari ini juga tidak ada hasil bumi yang dipanen.

6. *Scale of Outreach* (jangkauan sosial dari produk)

Elemen ini menggambarkan hubungan yang dibangun perusahaan dengan pemangku kepentingannya (Joyce & Paquin, 2016). Kelompok Tani Citra Muda melakukan hubungan baik dengan pelanggan melalui toko *offline*, toko *online*, maupun dengan mitra yang bekerjasama. Peran media sosial sangat penting untuk melakukan promosi, pemesanan sayur organik, pelayanan pengaduan, dan juga kegiatan pengembalian produk. Selain itu, media sosial juga penting untuk menambah penge-

tahuan konsumen produk sayur organik, sehingga bisa memperluas jangkauan pasar juga.

7. *End-Users* (pengguna akhir)

Pengguna akhir adalah elemen yang berfokus pada orang yang menikmati dari proporsi nilai produk (Joyce & Paquin, 2016). Pengguna akhir adalah pelanggan yang sadar akan kesehatan dan ingin mengonsumsi produk sayur organik. Selain itu, mitra seperti supplier, supermarket, toko makanan bayi, hotel, restoran, dan catering yang sudah memperhatikan konsumen yang peduli akan isu sosial dan lingkungan.

8. *Social Impacts* (dampak sosial)

Dampak sosial menunjukkan dampak dari kegiatan serta biaya yang dikeluarkan perusahaan yang mencakup jam kerja, warisan budaya, kesehatan dan keselamatan, keterlibatan masyarakat, persaingan sehat, penghormatan terhadap hak kekayaan intelektual (Joyce & Paquin, 2016). Kelompok Tani Citra Muda saling melengkapi dalam proses produksi sayur organik. Selain itu, dalam proses penyediaan input, produksi, sampai pemanenan produk juga dilakukan bersama.

9. *Social Benefits* (manfaat sosial)

Manfaat sosial adalah aspek positif yang menciptakan nilai sosial dari tindakan kelompok tani (Joyce & Paquin, 2016). Komponen ini secara eksplisit mempertimbangkan manfaat sosial yang diperoleh dari tindakan kelompok tani citra muda. Manfaat sosial yang diberikan yaitu produksi sayur sehat yang tidak merusak lingkungan, berbagi pengetahuan dan *soft skill* (kemampuan interpersonal) melalui pelatihan, dan adanya keterlibatan pelanggan dengan berbagai pengetahuan mengenai produk sayur organik dengan boleh langsung berkunjung ke lahan pertanian.

Analisis TLBMC yang dilakukan oleh Devina and Sunitiyoso (2021) untuk Belibu Freshmart dapat dilihat bahwa faktor-

faktor yang mempengaruhi keberlangsungan bisnis Belibu adalah peningkatan manajemen karyawan perlu mengintegrasikan arah, sasaran, pedoman, dan pengukuran secara tepat. Kolaborasi dan komunikasi yang transparan dapat membantu setiap individu secara langsung menjalankan seluruh proses bisnis untuk mendukung bisnis. Perbaikan berkelanjutan merupakan suatu keharusan bagi manajemen sumber daya manusia untuk beradaptasi dengan perubahan yang cepat. Pesaing yang bermunculan membuat Belibu harus tetap waspada dan kreatif fokus pada produk dan prosesnya agar berbeda dari yang lain. Manajemen produk juga penting untuk memberikan layanan terbaik bagi pelanggan.

Perluasan jaringan dapat menjangkau potensi pasar yang lebih luas. Saat ini, pemasaran online merupakan cara termudah dan tercepat untuk menarik pelanggan dengan membuat konten yang menarik. Dengan menjual produk organik, Belibu ingin berbagi manfaat dan pengetahuan produk organik dan sehat untuk meningkatkan gaya hidup masyarakat. Juga dengan menjalankan bisnis untuk membantu memperbaiki lingkungan dengan mengurangi bahan limbah dan menerapkan nilai-nilai 3R dalam operasional sehari-hari.

Kesimpulan yang dapat ditarik berdasarkan penelitian sebelumnya bahwa analisis model bisnis produk organik dapat dilakukan menggunakan BMC, yang telah terbukti efektif dalam mengembangkan model bisnis. Tantangan utama dalam pertanian organik meliputi kurangnya pengetahuan, dukungan, dan biaya investasi tinggi. Penambahan aspek sosial dan lingkungan dalam BMC membantu mengintegrasikan analisis keberlanjutan ekonomi, sosial, dan lingkungan secara menyeluruh. Sedangkan pada penelitian ini, faktor-faktor yang mempengaruhi keberlangsungan usaha sayur organik pada Kelompok Tani Citra Muda adalah identifikasi target pasar yang luas yang menunjukkan

kemampuan diversifikasi pasar yang kuat, menonjolkan keunikan produk, aliran pendapatan tidak hanya dari penjualan sayur tetapi juga dari pelatihan yang menunjukkan strategi diversifikasi pendapatan.

Efisiensi operasi focus pada pengelolaan biaya berkelanjutan dan inovatif. Proses produksi ramah lingkungan, pengelolaan limbah yang mendukung keberlanjutan, peningkatan kesadaran lingkungan, pemberian pelatihan pada petani, dan menjaga hubungan baik dengan pemangku kepentingan. Kelompok Tani Citra Muda sudah melaksanakan bisnis yang berkelanjutan yang menunjukkan integrasi antara aspek ekonomi, lingkungan, dan sosial.

IMPLIKASI MANAJERIAL PENGEMBANGAN USAHA SAYUR ORGANIK KELOMPOK TANI CITRA MUDA

Setelah identifikasi dari ketiga lapisan pada TLBMC, dapat dirumuskan implikasi manajerial untuk pengembangan usaha sayur organik pada Kelompok Tani Citra Muda. Dengan menggunakan pendekatan TLBMC tersebut, pengembangan bisnis dilakukan sesuai urutan urgensi yaitu lapisan ekonomi, lingkungan, dan sosial sebagai berikut (Lampiran 1).

Pengembangan Usaha Sayur Organik Kelompok Tani Citra Muda berdasarkan Lapisan Ekonomi TLBMC

Peningkatan efektivitas lapisan ekonomi dapat dilakukan oleh Kelompok Tani Citra Muda dengan memastikan produk sayuran organik yang ditawarkan selalu segar, sehat, dan terjangkau. Fokus pada strategi pemasaran yang menonjolkan kualitas produk dengan pengiriman cepat, jaminan kesegaran, dan kebijakan pengembalian yang menarik bagi konsumen. Selain itu, perluasan pelanggan dengan menambah saluran penjualan dengan *platform online* seperti WhatsApp, Instagram, serta situs web, guna menjangkau lebih banyak konsumen potensial. Hal ini sesuai dengan pendapat Yanti dan Idayana

(2022) bahwa kualitas produk dan perluasan pelanggan dapat meningkatkan penjualan.

Tingkatkan pendapatan melalui penjualan produk segar serta penawaran program pelatihan dan tur lahan pertanian. Program ini dapat dirancang untuk konsumen maupun mitra bisnis, menciptakan nilai tambah dan memperluas sumber pendapatan. Menurut Taufiq *et al.* (2023), program pelatihan dapat meningkatkan pendapatan. Optimalisasi sumber daya utama seperti karyawan terampil, petani organik, dan modal usaha. Manajemen SDM yang efektif akan meningkatkan efisiensi dalam proses produksi dan distribusi. Adopsi teknologi untuk mempercepat proses produksi dan manajemen stok, sehingga efisiensi dapat tercapai dengan penggunaan waktu dan biaya yang lebih hemat. Ningsih (2024), menyatakan bahwa SDM yang berkualitas dan teknologi dapat meningkatkan efisiensi produksi dan distribusi.

Ciptakan loyalitas pelanggan dengan menawarkan diskon khusus untuk pelanggan setia dan menyediakan edukasi informatif mengenai keunggulan sayuran organik secara berkelanjutan Perkuat jaringan distribusi dengan menggandeng lebih banyak mitra, seperti supermarket besar dan toko kesehatan online, untuk memperluas distribusi produk. Konsumen yang loyal dengan jaringan distribusi yang kuat dapat meningkatkan pendapatan (Billy Sentosa Wijaya & Wilma Laura Sahetapy, 2019; Danapriatna *et al.*, 2024). Optimalkan biaya operasional melalui penggunaan teknologi ramah lingkungan, seperti energi surya dan sistem irigasi hemat air, yang membantu mengurangi pengeluaran dan mendukung keberlanjutan usaha. Teknologi ramah lingkungan dapat meminimalisir biaya operasional (Akbar *et al.*, 2023; Arisandi DN *et al.*, 2024).

Berdasarkan analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa peningkatan efektifitas lapisan ekonomi dapat dilakukan dengan fokus pada efisiensi produksi, perluasan pasar, dan diversifikasi pendapatan, produsen sayur organik dapat meningkatkan keuntungan dan memperkuat daya saing mereka di pasar produk segar organik yang berkualitas.

Pengembangan Usaha Sayur Organik Kelompok Tani Citra Muda berdasarkan Lapisan Lingkungan TLBMC

Keberlanjutan lingkungan pada produsen sayur organik dapat dilakukan dengan penggantian kemasan plastik dengan bahan ramah lingkungan, seperti kertas kraft yang mudah didaur ulang, untuk mengurangi dampak lingkungan dari limbah kemasan dan mengurangi jejak karbon. Efisiensikan pengiriman dengan penjadwalan dan pemetaan lokasi, serta gunakan kendaraan hemat energi untuk mengurangi emisi karbon selama distribusi. Pemanfaatan sisa sayuran yang tidak sesuai standar sebagai kompos, biogas, atau pakan ternak, mengintegrasikan ekonomi sirkular yang mengurangi limbah dan menghasilkan pupuk organik guna mendukung pertanian berkelanjutan. Hal ini sesuai dengan pendapat Masruroh dan Fardian (2022), pengurangan penggunaan plastik, penghematan energi serta integrasi ekonomi sirkular.

Penggunaan teknologi seperti *greenhouse* dan plasma ozon secara konsisten untuk meningkatkan efisiensi, mengurangi konsumsi air, dan menjaga kesegaran produk organik. Menurut Tando (2019), penggunaan teknologi tersebut dapat meningkatkan efisiensi produksi. Memastikan semua input produksi adalah organik dan bebas bahan kimia berbahaya, menjaga keaslian produk organik. Hal ini sesuai dengan Wirda *et al.* (2023), menyatakan bahwa input organik dapat mengurangi pencemaran lingkungan. Langkah-langkah ini memungkinkan produsen sayur organik meningkatkan keuntungan ekonomi sambil berkomitmen pada keberlanjutan, menciptakan nilai lebih bagi konsumen dan lingkungan.

Berdasarkan analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa peningkatan efektifitas lapisan lingkungan dapat dilakukan dengan fokus pada pengurangan limbah kemasan dan jejak karbon, optimalisasi distribusi, pemanfaatan limbah organik, penerapan teknologi ramah lingkungan, dan konsistensi menggunakan input organik.

Pengembangan Usaha Sayur Organik Kelompok Tani Citra Muda berdasarkan Lapisan Sosial TLBMC

Untuk meningkatkan lapisan sosial, produsen sayur organik dapat mendukung petani agar beralih ke pertanian organik untuk meningkatkan pendapatan dan menjaga lingkungan, dan memperkuat nilai sosial produk organik. Konsisten dalam memberikan pelatihan kesehatan dan keselamatan kerja (K3) serta pelatihan budidaya organik untuk meningkatkan keterampilan petani, sehingga tercipta tenaga kerja yang lebih aman dan produktif. Hal sesuai dengan pendapat Sahrah dan Yuniasanti (2018), bahwa pemberian dukungan dan pelatihan dapat meningkatkan kesejahteraan sosial.

Melakukan pengembangan sistem pertanian organik yang inklusif dengan melibatkan lebih banyak petani, termasuk petani kecil, untuk memperluas dampak sosial. Menjaga kolaborasi pentahelix untuk memperluas pasar dan meningkatkan kesadaran masyarakat terhadap manfaat produk organik. Ni Putu Manik Julythiawati dan Putu Agus Ardiana (2023), menyatakan bahwa menjaga hubungan baik dengan pemangku kepentingan dapat memperluas pasar.

Berdasarkan analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa peningkatan efektifitas lapisan sosial dapat dilakukan dengan memberikan dukungan peralihan ke pertanian organik, peningkatan keterampilan petani, pengembangan sistem pertanian inklusif, dan memperkuat hubungan kolaborasi pentahelix.

KESIMPULAN DAN SARAN

KESIMPULAN

Model bisnis usaha sayur organik pada Kelompok Tani Citra Muda sudah memperhatikan ketiga lapisan TLBMC. Sembilan elemen pada masing-masing lapisan TLBMC dapat digambarkan secara keseluruhan. Hasil pemetaan TLBMC memberikan gambaran bahwa pengembangan sayur organik sebagai produk inovasi pangan yang lebih sehat tidak

hanya dari segi ekonomi, tetapi juga dari segi lingkungan dan sosial. Elemen kunci pada lapisan ekonomi adalah pemasaran dengan menonjolkan kualitas produk, menjaga hubungan baik dengan mitra maupun konsumen dengan memberikan promosi, pengembalian, dan pengetahuan terkait budidaya dan keunggulan sayur organik. Hal ini bisa dilakukan dengan memanfaatkan media sosial, seperti Instagram, facebook, whatsapp, dan *website*.

Berdasarkan analisis lapisan lingkungan menunjukkan bahwa kegiatan usaha memberikan dampak positif kepada lingkungan dengan mengurangi pencemaran air, udara, dan tanah. Elemen kunci pada lapisan lingkungan adalah penggunaan input yang ramah lingkungan dan teknologi untuk meningkatkan efisiensi serta menjaga kualitas produk. Berdasarkan analisis lapisan sosial menunjukkan bahwa usaha sayur organik sudah berkelanjutan dan diterima oleh masyarakat. Elemen kunci pada lapisan sosial adalah dukungan pelatihan budidaya sayur organik dan peningkatan kesejahteraan. Lapisan sosial menunjukkan bahwa terdapat hubungan timbal balik yang baik antara pemangku kepentingan dan menunjukkan adanya kesejahteraan sosial. Urutan prioritas pengembangan usaha sayur organik Kelompok Tani Citra Muda yaitu dari lapisan ekonomi, lingkungan, dan sosial. Pengembangan usaha sayur organik tersebut mencakup optimalisasi sumber daya utama (petani, input produksi, dan modal) melalui pelatihan budidaya organik serta peningkatan wawasan dan kemampuan interpersonal, penggunaan teknologi ramah lingkungan untuk efisiensi produksi, menjaga hubungan baik dengan pemangku kepentingan untuk menjaga loyalitas konsumen dan memperluas jangkauan pasar, serta optimalisasi media sosial untuk berbagi pengetahuan, promosi, dan meningkatkan kepercayaan konsumen.

SARAN

Bagi pelaku bisnis sayur organik perlu untuk meningkatkan kolaborasi dengan pe-

merintah, akademisi, komunitas terkait (terutama penyedia teknologi produksi), dan lembaga sertifikasi untuk meningkatkan efisiensi usaha, mengembangkan akses pasar, dan keberlanjutan usaha.

Bagi penelitian selanjutnya perlu untuk dilakukan analisis upaya perbaikan strategi secara komprehensif dengan semua pemangku kepentingan seperti pemerintah, mitra utama, pemilik usaha, komunitas sekitar yang berperan, dan pelanggan. Hal ini akan menunjukkan kebutuhan strategi untuk usaha sayur organik agar bisa berkelanjutan baik dari segi ekonomi, lingkungan, dan sosial.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, M., Harianto, H., & Nahrowi, N. (2023). Strategi Pengembangan Bank Pakan Sapi Dengan Pendekatan Model Bisnis Kanvas. *Jurnal Agribisnis Indonesia*, 11(2), 287-298. <https://doi.org/10.29244/jai.2023.11.2.287-298>
- Apriani, Hakim, N. P., Amri, S., & Anggraeni, P. (2021). Peningkatan Produktivitas Green House Untuk Tanaman Organik Kangkung dan Bayam Di SMK Negeri 1 Bantaeng. *Jurnal Lepa-Lepa Open*, 1(3), 520-528.
- Arisandi DN, D., Apriani, A., Kumala Sari, W., & Enumbi, D. (2024). Studi Perkembangan Agribisnis Kelapa dengan Pendekatan Business Model Canvas (BMC). *Jurnal Agribisnis Indonesia*, 12(1), 15-26. <https://doi.org/10.29244/jai.2024.12.1.15-26>
- Basile, V. (2021). the Triple Layered Business Model Canvas in Smart Agriculture: the Case of Evja Startup. *Piccola Impresa / Small Business*, 2, 79-113. <https://doi.org/10.14596/pisb.2844>
- Billy Sentosa Wijaya & Wilma Laura Sahetapy. (2019). Analisis Pengaruh Customer Relationshipmanagement Terhadap Customer Satisfaction Serta Customer Loyalty (Studi Pada Kafe Damgo Makassar). *Agora*, 7(1), 287215.
- Bocken, N., Short, S., Rana, P., & Evans, S. (2013). A value mapping tool for sustainable business modelling. *Corporate Governance (Bingley)*, 13(5), 482-497. <https://doi.org/10.1108/CG-06-2013-0078>
- Bunyasiri, I. N., & Chatanavin, A. (2021). A case study of inclusive business model using business model canvas for contract farming. *International Journal of Entrepreneurship*, 25(5), 1-8.
- Burhansyah, R., Sayur, P., Di, O., Batu, K., Affecting, F., Adoption, T. H. E., Organic, O. F., Innovation, A., & Batu, I. N. (2014). Jurnal Sosial Ekonomi Pertanian. *Informatika Pertanian*, 23(2), 65-74.
- Danapriatna, N., Khoirul Fikri, D., Kamilah, A., Putra, P., & Khoiriyah, U. (2024). Pengaruh Bauran Pemasaran Terhadap Loyalitas Melalui Kepuasan Konsumen Rumah Makan Pondok Gabus Lukman. *Jurnal Agribisnis Indonesia*, 12(1), 63-76. <https://doi.org/10.29244/jai.2024.12.1.63-76>
- David, W., & Alkausar, S. (2023). Statistik Pertanian Organik Indonesia. In M. M. Pius Mulyono, Ninthyas Ekawulandari, Febriana Tambunan, Novia Christiana & N. Sulaiman (Eds.), *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 1, Issue 1). Bpress.
- Devina, M. A., & Sunitiyoso, Y. (2021). Business Model Enhancement to Belibu Freshmart' Sustainability in Organic Industry. *Journal of International Conference Proceedings*, 4(3), 95-107. <https://doi.org/10.32535/jicp.v4i3.1302>
- Donner, M., Verniquet, A., Broeze, J., Kayser, K., & De Vries, H. (2021). Critical success and risk factors for circular business models valorising agricultural waste and by-products. *Resources, Conservation and Recycling*, 165, 105236. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2020.105236>
- Dudin, M. N., Lyasnikov, N. V. evich, Leont'eva, L. S., Reshetov, K. J. evich, & Sidorenko, V. N. (2015). Business model canvas as a basis for the competitive

- advantage of enterprise structures in the industrial agriculture. *Biosciences Biotechnology Research Asia*, 12(1), 887–894.
<https://doi.org/10.13005/bbra/1736>
- Hidayat, Y. A., Siregar, L. S., & Kurniani, K. (2023). Pengaruh Orientasi Kewirausahaan dan Inovasi Produk Pada Kinerja Bisnis UMKM Kopi Temanggung. *Jurnal Agribisnis Indonesia*, 11(1), 190–204.
<https://doi.org/10.29244/jai.2023.11.1.190-204>
- Hvitsand, C., Raanaas, R. K., Gjøtterud, S., & Nicolaysen, A. M. (2022). Establishing an Agri-food living lab for sustainability transitions: Methodological insight from a case of strengthening the niche of organic vegetables in the Vestfold region in Norway. *Agricultural Systems*, 199(October 2021), 403.
<https://doi.org/10.1016/j.agry.2022.103403>
- Ibnu, M., Offermans, A., & Glasbergen, P. (2018). Certification and farmer organisation: Indonesian smallholder perceptions of benefits. *Bulletin of Indonesian Economic Studies*, 54(3), 387–415.
<https://doi.org/10.1080/00074918.2018.1506093>
- Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135(May), 1474–1486.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067>
- Masruroh, N., & Fardian, I. (2022). Ekonomi Sirkular: Sebuah Solusi Masa Depan Berkelanjutan. In *Ekonomi Sirkular Dan Pembangunan Berkelanjutan*.
- Micu, M. M., Dumitru, E. A., Vintu, C. R., Tudor, V. C., & Fintineru, G. (2022). Models Underlying the Success Development of Family Farms in Romania. *Sustainability (Switzerland)*, 14(4), 1–17.
<https://doi.org/10.3390/su14042443>
- Mili, S., & Loukil, T. (2023). Enhancing Sustainability with the Triple-Layered Business Model Canvas: Insights from the Fruit and Vegetable Industry in Spain. *Sustainability (Switzerland)*, 15(8).
<https://doi.org/10.3390/su15086501>
- Ni Putu Manik Julythiawati, & Putu Agus Ardiana. (2023). Pengaruh Pelibatan Pemangku Kepentingan dan Tanggung Jawab Sosial Pada Reputasi Perusahaan. *Public Service and Governance Journal*, 4(2), 239–246.
<https://doi.org/10.56444/psgj.v4i2.1016>
- Ningsih, S. R. (2024). Pengaruh Teknologi Terhadap Produktivitas Tenaga Kerja di Indonesia. *Benefit: Journal of Bussiness, Economics, and Finance*, 2(1), 1–9.
<https://doi.org/10.37985/benefit.v2i1.341>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., & Movement, T. (2012). *Business Model Generation*. John Wiley & Sons.
- Partalidou, M., Paltaki, A., Lazaridou, D., Vieri, M., Lombardo, S., & Michailidis, A. (2024). Business model canvas on Greek farms implementing Precision Agriculture. *AgEcon Search*, 19(2), 1–26.
file:///F:/Spec 2/Traffic Delay Model.pdf
- Raja, S., Raju, V., & Malik, F. (2021). Exploring a Business Model of Organic Farming through Qualitative Approach. *The Qualitative Report*, 26(8), 2648–2667.
<https://doi.org/10.46743/2160-3715/2021.4875>
- Rohe, S., Oltmer, M., Wolter, H., Gmeiner, N., & Tschersich, J. (2022). Forever niche: Why do organically bred vegetable varieties not diffuse? *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 45, 83–100.
<https://doi.org/10.1016/j.eist.2022.09.004>
- Sahrah, A., & Yuniasanti, R. (2018). Efektivitas Pelatihan Pemberian Dukungan Sosial pada Walinapi dengan Metode Bermain dan Permainan Peran. *Jurnal Psikologi*, 45(2), 151.
<https://doi.org/10.22146/jpsi.28038>

- Sari, I. P., Novita, A., Al-Khowarizmi, A.-K., Ramadhani, F., & Satria, A. (2024). Pemanfaatan Internet of Things (IoT) pada Bidang Pertanian Menggunakan Arduino UnoR3. *Blend Sains Jurnal Teknik*, 2(4), 337-343. <https://doi.org/10.56211/blendsains.v2i4.505>
- Tando, E. (2019). Review : Pemanfaatan Teknologi Greenhouse Dan Hidroponik Sebagai Solusi Menghadapi Perubahan Iklim Dalam Budidaya Tanaman Hortikultura. *Buana Sains*, 19(1), 91. <https://doi.org/10.33366/bs.v19i1.1530>
- Taufiq, A., Anam, S., Hasbullah, H., Efendi, J., & Amar, S. S. (2023). Pelatihan Kewirausahaan untuk Peningkatan Pendapatan Kelompok Perempuan Usaha Mikro di Desa Larangan Luar Kabupaten Pamekasan. *Jurnal Literasi Pengabdian Dan Pemberdayaan Masyarakat*, 2(2), 107-116. <https://doi.org/10.61813/jlppm.v2i2.46>
- Thörning, R., Ahlklo, Å. K., & Spendrup, S. (2022). The Slow Flower Movement – exploring alternative sustainable cut-flower production in a Swedish context. *Heliyon*, 8(10). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11086>
- Tulla, A. F., Vera, A., Guirado, C., & Valldeperas, N. (2020). The return on investment in social farming: A strategy for sustainable rural development in rural Catalonia. *Sustainability (Switzerland)*, 12(11). <https://doi.org/10.3390/su12114632>
- Wirda, Z., Sumiahadi, A., Latuponu, H., Rahmat, A., Wijaya, A. A., Rahman, N. A., & Sosiawati, E. S. H. (2023). *Teknologi ramah lingkungan pada pertanian organik: menuju pertanian* (Azmi Yudia (ed.)). Nuta Media.
- Wiśniewska-Paluszak, J., Paluszak, G., Fiore, M., Coticchio, A., Galati, A., & Lira, J. (2023). Urban agriculture business models and value propositions: Mixed methods approach based on evidence from Polish and Italian case studies. *Land Use Policy*, 127(April 2022). <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2023.106562>
- Xu, P., Shu, L., Li, Y., Zhou, S., Zhang, G., Wu, Y., & Yang, Z. (2023). Pretreatment and composting technology of agricultural organic waste for sustainable agricultural development. *Heliyon*, 9(5), e16311. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e16311>
- Yanti, I., & Idayanti, D. (2022). Analisis Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Penjualan Pada Usaha Ibu Bagas di Kecamatan Mamuju. *Forecasting: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, 1(1), 1-13.

Lampiran 1. Tabel Implikasi Manajerial Pengembangan Usaha Sayur Organik Kelompok Tani Citra Muda

Lapisan TLBMC	Pengembangan Usaha Sayur Organik
Ekonomi	Fokus utama adalah meningkatkan efisiensi produksi, memperluas akses pasar dan meningkatkan pendapatan dari produk organik yang segar dan berkualitas. Berikut ini elemen yang perlu ditingkatkan: 1. <i>Value proposition</i>: lebih meningkatkan produk yang segar, sehat, organik, dengan harga yang terjangkau menjadi nilai jual utama. Perlu konsistensi untuk memanfaatkan strategi pemasaran yang menekankan kesegaran dan kualitas yang dijamin (pengiriman cepat, adanya promosi, dan <i>refund</i>) bias menjadi sangat menarik bagi konsumen 2. <i>Customer segments</i>: perluasan pasar melalui penjualan langsung pada took serta secara <i>online</i> melalui WhatsApp, Instagram, dan web akan memperluas basis konsumen. 3. <i>Revenue stream</i>: meningkatkan penjualan dari produk segar serta program pelatihan dan kunjungan langsung ke lahan pertanian. Program pelatihan bias ditawarkan kepada konsumen dan mitra untuk meningkatkan pendapatan. 4. <i>Key resources</i>: mengoptimalkan karyawan yang terampil, petani organik, serta modal yang mendukung pertumbuhan usaha. Pengelolaan SDM yang baik dapat memastikan efisiensi dalam produksi dan distribusi. 5. <i>Channels</i>: mengoptimalkan <i>platform digital</i> dengan memperluas penjualan di <i>e-commerce</i> dan memperkuat promosi melalui media sosial. 6. <i>Customer relationship</i>: pengadaan program diskon khusus untuk pelanggan tetap serta mengembangkan sdukasi melalui konten informatif tentang keunggulan sayur organik. 7. <i>Key activities</i>: memperkenalkan teknologi dalam proses produksi dan manajemen stok untuk meningkatkan efisiensi. 8. <i>Key partnerships</i>: memperluas kemitraan dengan lebih banyak mitra distribusi, seperti supermarket besar atau took kesehatan <i>online</i>. 9. <i>Cost structure</i>: efisiensi biaya dengan penggunaan teknologi ramah lingkungan, seperti penggunaan energi surya atau system irigasi hemat air.
Lingkungan	Fokus utama untuk mengurangi dampak negatif untuk lingkungan dari produksi, terutama terkait kemasan serta mempromosikan ekonomi sirkular dalam proses produksi. Berikut ini elemen yang perlu ditingkatkan: 1. <i>Environmental impact</i>: mengurangi penggunaan plastik dan sterofoam sebagai kemasan, menggantinya dengan bahan yang lebih ramah lingkungan seperti kertas kraft yang mudah untuk didaur ulang. Hal ini penting untuk mengatasi masalah lingkungan akibat limbah. 2. <i>End of life</i>: meningkatkan pemanfaatan sisa sayuran yang tidak memenuhi standar untuk dijadikan kompos, biogas, atau pakan ternak. Hal ini adalah bagian dari strategi ekonomi sirkular yang dapat mengurangi limbah dan menghasilkan pupuk organik untuk mendukung proses pertanian. 3. <i>Production</i>: menjaga konsistensi penerapan teknologi <i>green house</i> dan plasma ozon untuk meningkatkan efisiensi produksi, mengurangi penggunaan air, serta menjaga kesegaran produk organik. 4. <i>Use of phase</i>: memastikan bahwa seluruh input dalam produksi adalah organik dan tidak menggunakan bahan kimia berbahaya. 5. <i>Functional value</i>: meningkatkan kualitas produk dengan pengawasan yang ketat terhadap kualitas tanah dan air, serta pengembangan varietas yang lebih ramah lingkungan. 6. <i>Materials</i>: mengurangi penggunaan plastik dengan menggunakan kemasan yang mudah terurai. 7. <i>Supplies and outsourcing</i>: beralih ke pemasok kemasan yang mudah didaur ulang untuk mengurangi jejak karbon

Lapisan TLBMC	Pengembangan Usaha Sayur Organik
	8. <i>Distribution</i>: melakukan penjadwalan dan pemetaan lokasi pengiriman untuk mengefisiensikan proses pengiriman dan menggunakan kendaraan yang lebih hemat energi 9. <i>Environmental benefits</i>: meningkatkan upaya daur ulang dengan memanfaatkan limbah sebagai kompos atau biogas
Sosial	Fokus utama untuk pemberdayaan petani, peningkatan kesejahteraan konsumen dalam hal memperoleh produk yang sehat, dan pelibatan komunitas untuk menciptakan dampak sosial yang positif. Berikut ini elemen yang perlu ditingkatkan: 1. <i>Social value</i>: lebih banyak lagi untuk mendorong petani beralih ke pertanian organik dapat meningkatkan penghasilan mereka dan menjaga lingkungan. 2. <i>Employee</i>: perlu konsistensi untuk memberikan pelatihan kesehatan dan keselamatan kerja (K3) kepada petani, serta pelatihan terkait budidaya organik untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan petani. Hal ini akan menciptakan tenaga kerja yang lebih produktif dan aman. 3. <i>Local communities</i>: perlu untuk menjaga kolaborasi pentahelix dengan baik untuk memperluas jangkauan pasar dan meningkatkan kesadaran publik terhadap produk organik. 4. <i>Governance</i>: menguatkan kolaborasi lintas divisi untuk memastikan transparansi dan efektifitas manajemen operasional. 5. <i>Social culture</i>: memperkenalkan dan menjaga nilai-nilai budaya setempat seperti acara tasyakuran hasil panen, melibatkan komunitas setempat dalam kegiatan usaha. 6. <i>Scale of outreach</i>: memperluas jangkauan konsumen dengan propaganda kesadaran isu keberlanjutan melalui media sosial dan bias juga bekerjasama dengan <i>influencer</i> yang focus pada gaya hidup sehat. 7. <i>End users</i>: membangun edukasi lebih lanjut kepada konsumen tentang manfaat sayur organik untuk kesehatan dan lingkungan. 8. <i>Social impacts</i>: mengembangkan system pertanian organik yang inklusif dengan melibatkan petani lain, termasuk pemberdayaan petani kecil. 9. <i>Social benefit</i>: memperluas manfaat sosial dengan membuka akses kepada konsumen untuk melihat langsung praktik organik