



**STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS
KERIPIK BAYAM (*Amaranthus hybridus*)
DENGAN PENDEKATAN *BUSINESS MODEL KANVAS*:
Studi Kasus pada CV. OAG di Kota Makassar, Sulawesi Selatan**

*Spinach Chips (*Amaranthus hybridus*) Business Development Strategy
With Canvas Model Business Approach:
Case Study on CV. OAG in Makassar, South Sulawesi*

Rusli M. Rukka*, Nurbaya Busthanul, Nur Fatonny

Program Studi Agribisnis, Departemen Sosial Ekonomi Pertanian,
Fakultas Pertanian, Universitas Hasanuddin, Makassar

*Kontak penulis: ruslimrukka@unhas.ac.id

Abstract

The aim of this research is to understand the description of Business model canvas and to create a design of business transformation. The research held at CV. OAG Makassar, It is one of a company that produced spinach chips. In order to complete a valid data, researcher were conducted a participatory action research method, where the researcher also involved for more than two months in the company. The general description of the company was explained in descriptive by describing the company resources position and their performance. Business model and its business transformation model were analyzed using business model canvas approach and customer empathy map. The development strategy result of CV AOG business transformation is to improve the preserves of customer segment and so as their resource key. The improvement on value propositions like customer customization services, websites and social media in its value on channels and customer relationship produce a revenue streams from new product selling which made from spinach and other veggies. Improvement also needed in social activities on key activities, increasing partners such as event organizer and delivery services as key partners, also cost added for customization and social activity on cost structure.

Keywords : development strategy; business model canvas; spinach chips.

Sitasi: Rukka, R.M., N. Busthanul, N. Fatonny, 2018. Strategi Pengembangan Bisnis Keripik Bayam (*Amaranthus hybridus*) dengan Pendekatan *Business Model Canvas*, *JSEP 14(1): 41 - 54.*

1. Pendahuluan

Pertumbuhan industri makanan dan minuman menjadi salah satu penopang pertumbuhan non migas nasional. Sektor makanan dan minuman selalu menunjukkan pertumbuhan positif dan memberikan kontribusi terbesar pada pertumbuhan non migas nasional. Bahkan industri makanan dan minuman nasional terbukti menjadi salah satu industri dengan tingkat pertumbuhan cukup tinggi pada sektor industri pengolahan non migas di Indonesia, yakni sebesar 31,51%. Hal tersebut menunjukkan bahwa sektor industri makanan dan minuman mempunyai peranan yang besar dalam pertumbuhan ekonomi Indonesia (Husin, 2016). Peluang usaha industri makanan dan minuman memiliki prospek yang cukup menjanjikan

dibanding bidang usaha lainnya dengan berbagai alasan. Tingginya tingkat permintaan masyarakat akan berbagai jenis makanan dan minuman, terutama di wilayah perkotaan yang masyarakatnya memiliki kecenderungan untuk menyukai kuliner. Disamping itu, usaha industri makanan dan minuman relatif mudah, menggunakan teknologi yang relatif sederhana dan ketersediaan bahan baku dari produk primer hasil pertanian.

Bayam (*Amaranthus spp.*) merupakan salah satu komoditas pertanian yang banyak dibudidayakan oleh petani. Komoditas ini lebih dikenal oleh masyarakat sebagai sayuran yang mudah diperoleh dan memiliki banyak manfaat bagi kesehatan. Gunawan (2017) mengemukakan bahwa dalam 100 gram bayam mengandung nutrisi sebanyak 2,3 gram protein, 3,2 gram karbohidrat, 3 gram zat besi dan 81 gram kalsium. Disamping itu, bayam juga kaya akan mineral, termasuk vitamin A, vitamin C, niacin, thiamin, phosphorus, riboplavin, sodium, kalium dan magnesium.

Salah satu cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan nilai tambah dari komoditas bayam adalah dengan melakukan diversifikasi pemanfaatan daun bayam yang selama ini hanya dimanfaatkan sebagai sayuran menjadi produk keripik bayam. Adanya unit usaha yang mengolah daun bayam menjadi keripik bayam, akan dapat meningkatkan permintaan bayam sebagai bahan baku. Peningkatan permintaan akan komoditas ini tentunya akan memotivasi para petani bayam untuk mengembangkan usahatani mereka dan memotivasi petani atau calon petani untuk mengembangkan komoditas bayam. Berkembangnya usaha keripik bayam, selain memberikan nilai tambah bagi komoditas bayam, juga dapat meningkatkan kesempatan kerja dan memberikan alternatif bahan makanan yang berbahan sayuran bagi masyarakat.

Besarnya peluang untuk mendirikan sebuah unit usaha baru dengan melihat berbagai potensi yang ada saat ini, tidak serta merta membuat unit usaha dapat berkembang. Rukka (2008) mengemukakan bahwa lingkungan di mana kita berada senantiasa berubah, dan untuk mampu bertahan di lingkungan tersebut, sebuah unit bisnis harus mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungannya. Semakin dinamis lingkungan dimana unit usaha itu berada, maka semakin sulit untuk mengetahui dan mengantisipasi perubahan yang diperlukan. Permintaan konsumen yang semakin beragam menuntut pemilik usaha dalam keberlangsungan usahanya perlu menerapkan strategi dengan mengevaluasi model bisnisnya agar dapat sesuai dengan perkembangan yang terjadi. Chesbrough (2006) mengemukakan bahwa strategi usaha yang dijalankan oleh perusahaan tidak akan dapat berjalan maksimal jika tidak didasari oleh pengkajian dan perumusan model bisnis yang tepat.

Model bisnis bila dikaitkan dengan strategi bisnis adalah gambaran hubungan antara keunggulan dan sumberdaya yang dimiliki perusahaan, serta kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk mengakuisisi dan menciptakan nilai yang membuat perusahaan mampu menghasilkan laba. Konsep strategi adalah konsep model bisnis perusahaan. Konsep strategi berkaitan erat dengan model bisnis perusahaan. Strategi berkaitan dengan persaingan kompetitif dan pendekatan bisnis, sementara model bisnis perusahaan berkaitan dengan apakah pendapatan dan biaya yang mengalir dari strategi menunjukkan kelayakan bisnis. Terdapat enam kerangka model bisnis yang salah satunya dapat diterapkan untuk mendeskripsikan, memahami, dan potensial untuk inovasi model bisnis yaitu *service-profit chain*, *strategic systems*

auditing, strategy maps, intellectual capital statements, Chesbrough's framework for open business models, business model canvas (Nielsen dan Lund, 2013). Tim PPM Manajemen (2012) mengemukakan bahwa kepopuleran model bisnis dikarenakan banyak organisasi yang tumbuh pesat dapat menciptakan model bisnis yang tepat. Salah satu konsep model bisnis yang sederhana adalah *Business Model Canvas* yang dikembangkan oleh Osterwalder dan Yves Pigneur.

Pengembangan aplikasi visualisasi model bisnis telah dilakukan oleh Osterwalder dan Pigneur (2012) dalam bentuk kanvas model bisnis. Penggunaan kanvas model bisnis dapat memberikan gambaran mengenai model bisnis perusahaan dan hubungan yang terjadi antar-blok dengan cara yang lebih atraktif. *Business Model Canvas* juga membantu perusahaan untuk mengenali apa yang menjadi *value proposition* perusahaan, serta bagaimana membangun dan menjalankan *key activities* dan *key resources* dalam menciptakan *value proposition* dan mendapatkan *revenue streams*, memahami bagaimana produk dan jasa yang ditawarkan perusahaan dapat dikomunikasikan dengan baik kepada konsumen hingga sampai ke tangan konsumen untuk dikonsumsi. *Business model canvas* tidak hanya dapat digunakan untuk memotret model bisnis perusahaan saat ini, namun juga dapat digunakan sebagai alat untuk memberikan usulan rancangan model bisnis yang baru.

Penerapan *business model canvas* di Indonesia masih relatif baru dibandingkan dengan beberapa model manajemen strategi bisnis lainnya. Olehnya itu, penelitian ini ditujukan untuk mengetahui gambaran model bisnis dan menghasilkan desain transformasi model bisnis dengan menggunakan pendekatan bisnis model canvas.

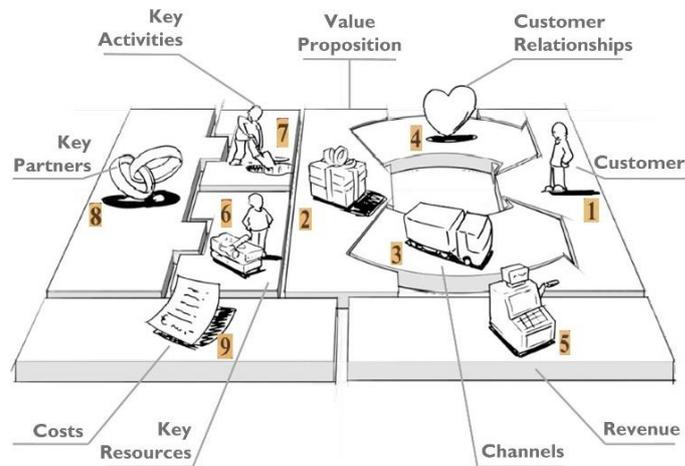
2. Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan di salah satu unit usaha yang memproduksi keripik bayam bernama CV. OAG yang berlokasi di Kelurahan Antang, Kecamatan Manggala, Kota Makassar. Pemilihan lokasi dilakukan secara sengaja (*purposive sampling*) dengan pertimbangan bahwa perusahaan ini merupakan perusahaan yang baru berdiri dan pemilik usaha bersedia berdialog secara terbuka untuk bersama dengan peneliti merumuskan strategi pengembangan perusahaannya.

Agar peneliti memperoleh informasi yang lengkap sesuai kebutuhan, maka penelitian ini menggunakan metode *Participatory Action Research* (Penelitian Aksi Partisipatif), dimana peneliti terlibat langsung dalam setiap aktifitas perusahaan selama kurang lebih dua bulan. Data yang diperoleh selanjutnya dianalisis secara deskriptif yang menggambarkan posisi sumberdaya dan kinerja yang berlangsung pada perusahaan. Rukka (2008) mengemukakan bahwa posisi sumberdaya adalah penguasaan atau kepemilikan berbagai sumberdaya (aset) perusahaan yang meliputi lahan dan bangunan, mesin dan peralatan, tenaga kerja dan modal finansial. Sedangkan kinerja perusahaan dinyatakan dengan pemanfaatan sumberdaya dalam setiap aktifitas perusahaan yang dibedakan atas kinerja proses dan kinerja hasil.

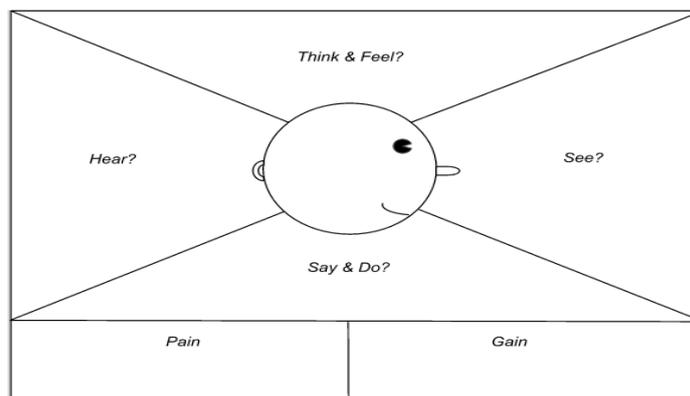
Berdasarkan deskripsi lengkap perusahaan, selanjutnya dilakukan analisis model bisnis dengan pendekatan *business model canvas*. Osterwalder dan Pigneur (2012) mengemukakan bahwa *business model canvas* merupakan sebuah template berupa grafik visual berbentuk tabel yang berisi sembilan blok bangunan yang digunakan untuk menciptakan bisnis inovatif. Kesembilan blok bangunan tersebut mencakup empat bidang utama dalam suatu bisnis yaitu pelanggan, penawaran,

infrastruktur dan kelangsungan finansial. Model kanvas ini merupakan cetak biru dari sebuah strategi yang diterapkan melalui struktur organisasi, proses dan sistem. *Business model canvas* divisualisasikan seperti pada Gambar 1.



Gambar 1. *The Business Model Canvas* by Alexander Osterwalder

Setelah merumuskan model bisnis, selanjutnya dirumuskan desain transformasi model bisnis sebagai strategi untuk mengembangkan perusahaan dengan pendekatan yang juga menggunakan *business model canvas*. Osterwalder dan Pigneur (2012) bahwa *business model canvas* tidak hanya dapat digunakan untuk memotret model bisnis perusahaan saat ini, namun juga dapat digunakan sebagai alat untuk memberikan usulan rancangan model bisnis yang baru. Untuk merumuskan desain transformasi model bisnis, digunakan peta empati konsumen (*customer empathy map*). Osterwalder dan Pigneur (2012) menjelaskan bahwa peta empati konsumen dibuat untuk menghasilkan model bisnis yang lebih kuat, karena profil pelanggan memandu perancangan proposisi yang lebih baik, cara pendekatan kepada pelanggan yang lebih nyaman, dan berhubungan dengan pelanggan yang sesuai yang pada akhirnya memberikan pengertian yang lebih mendalam tentang bagaimana pelanggan mendapatkan kepuasan terhadap nilai produk/jasa jika dibandingkan dengan harga yang ditawarkan. Pada tahapan ini dilakukan diskusi terfokus antara peneliti dan beberapa konsumen yang pernah mencoba produk perusahaan. Fokus diskusi diarahkan pada apa yang dilihat, didengar, dipikirkan dan dirasakan, dikatakan dan dilakukan, dikorbankan serta yang diperoleh sebagai konsumen. Hasil diskusi selanjutnya dituangkan ke dalam sebuah peta empati konsumen seperti pada Gambar 2.



Gambar 2. *The Customer Empathy Map*

3. Hasil dan Pembahasan

Gambaran Umum Perusahaan

CV. OAG merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang pengolahan hasil pertanian dengan menghasilkan dan memasarkan produk keripik bayam. Perusahaan ini berlokasi di Kelurahan Antang, Kecamatan Manggala, Kota Makassar, Provinsi Sulawesi Selatan dan telah berdiri sejak tahun 2014. Visi perusahaan ini adalah “Menjadi Perusahaan Internasional Top Brand Snack Sayur Organik” dan untuk mencapai visi tersebut, perusahaan ini mengemban misi: 1) Menjaga dan meningkatkan kualitas produk dengan terus menerus konsisten menjaga proses produksi (sterilisasi), 2) Meningkatkan sumberdaya manusia melalui kemandirian riset dan teknologi, dan 3) Menjalinkan kerjasama dengan pihak-pihak yang berpotensi mempercepat laju pertumbuhan perusahaan.

Sumberdaya lahan dan bangunan yang digunakan oleh CV. OAG seluas 60 m² dengan bangunan sebagai rumah produksi berlantai tiga. Lahan dan bangunan berstatus sewa dengan harga sewa sebesar Rp 40.000.000 per tahun. Letak lokasi usaha yang berada di pinggir jalan memberikan keuntungan bagi perusahaan ini, terutama memberikan kemudahan kepada konsumen untuk mengakses lokasi usaha. Pemanfaatan bangunan untuk aktifitas perusahaan terdiri dari kantor dan tempat penyimpanan produksi pada lantai dua serta lantai tiga digunakan sebagai ruang penyimpanan bahan baku serta ruang produksi.

CV OAG dalam melaksanakan aktifitas perusahaannya melibatkan sumberdaya manusia atau tenaga kerja sebanyak 6 orang. Total gaji yang dikeluarkan dalam setiap bulan sebesar Rp 17.170.000,-. Setiap tenaga kerja memperoleh upah yang berbeda, tergantung dari posisinya dalam perusahaan. Jam kerja tenaga kerja dimulai dari pukul 10.00 Wita hingga pukul 18.00 Wita. Perusahaan menetapkan konsep Islami pada setiap proses kegiatan, misalkan saat jam shalat tiba maka karyawan pun bisa langsung bergegas untuk menunaikan shalat. Proses perekrutan karyawan dilakukan dengan cara sederhana, dimana calon karyawan hanya perlu mengirimkan data diri pada perusahaan dan mengikuti tes wawancara langsung.

Aktifitas produksi keripik bayam pada perusahaan ini selain melibatkan sumberdaya manusia, juga memanfaatkan sumberdaya peralatan. Peralatan yang dimiliki terdiri dari 11 jenis dengan total nilai sebesar Rp 33.431.000,-. Dari total nilai tersebut, perusahaan mencadangkan biaya penyusutan sebesar Rp 4.880.000,- per tahun atau sebesar Rp 406.671,- per bulan. Seluruh peralatan yang dimiliki telah memenuhi standar dalam produksi keripik bayam. Agar peralatan terjaga kebersihannya, tidak berkarat dan awet, maka perusahaan senantiasa menjaga peralatan dengan selalu membersihkan dan merawat seluruh peralatan setiap proses produksi selesai. Sumberdaya peralatan yang dimiliki oleh CV. OAG secara rinci diuraikan pada Tabel 1.

Sumberdaya finansial berupa harta (*asset*) yang dimiliki oleh CV. OAG senilai Rp 150.000.000,- yang terdiri dari harta lancar berbentuk kas, persediaan dan piutang senilai Rp 145.120.000, dan aktiva tetap berupa peralatan senilai Rp 4.880.000,-. Dari total harta tersebut, perusahaan ini memiliki kewajiban senilai Rp 40.000.000,-. Dari nilai total harta yang dimiliki serta kewajiban perusahaan, maka dapat diketahui bahwa modal yang dimiliki oleh perusahaan ini senilai Rp 110.000.000,-.

Tabel 1.
Jenis dan Nilai Peralatan yang Dimiliki oleh CV. OAG di Kota Makassar, 2017

No.	Jenis Peralatan	Jumlah (unit)	Nilai (Rp)	Nilai Penyusutan (Rp/Tahun)	Nilai Penyusutan (Rp/Bulan)
A. Peralatan Produksi					
1	Kompor	4	1.800.000	560.000	46.667
2	Wajan	4	600.000	280.000	23.334
3	Spatula	4	132.000	68.000	5.667
4	Saringan	4	230.000	180.000	15.000
5	Keranjang	6	138.000	114.000	9.500
6	Baskom	6	228.000	99.000	8.250
7	Timbangan Besar	1	1.500.000	200.000	16.667
8	Timbangan kecil	1	60.000	10.000	834
9	Spinner	2	3.000.000	110.000	9.167
10	Packing	1	20.000.000	1.000.000	83.334
11	Alat Pres	1	300.000	50.000	4.167
B. Peralatan Kantor					
1	Meja Panjang	8	1.200.000	1.280.000	106.667
2	Meja kantor	1	650.000	125.000	10.417
3	Kursi	6	93.000	54.000	4.500
4	Laptop	1	3.500.000	750.000	62.500
Jumlah			33.431.000	4.880.000	406.671

Bahan baku utama produksi keripik adalah daun bayam organik. Bahan baku diperoleh dari hasil kerjasama dengan pihak pemilik kebun khusus tanaman organik yang berada di Kecamatan Patalassang, Kabupaten Gowa. Daun bayam yang digunakan untuk membuat keripik adalah daun bayam yang segar dan tidak terlalu tua. Selain daun bayam sebagai bahan baku, bahan lain yang digunakan seperti minyak goreng, tepung beras, dan rempah-rempah untuk memberikan cita rasa pada keripik bayam. Bahan-bahan ini diperoleh dari pasar dan toko swalayan yang ada di sekitar lokasi perusahaan. Sedangkan untuk kemasan, perusahaan berlangganan dengan percetakan dengan menyediakan stok kemasan dalam jumlah yang banyak agar biaya kemasan lebih murah. Total biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk pengadaan bahan rata-rata sebesar Rp 18.242.083,- per bulan yang terdiri dari pembelian daun bayam rata-rata sebesar Rp 5.520.000,-, per bulan dan bahan penolong (tepung, bumbu, kemasan dan bahan bakar gas elpiji) rata-rata sebesar Rp 12.722.083,- per bulan.

Jumlah produksi dan penjualan keripik bayam yang dihasilkan oleh CV. OAG rata-rata sebanyak 4.189 bungkus per bulan, seperti yang diuraikan pada Tabel 2. Produk tersebut terdiri dari beberapa varian rasa yang unik dan menarik, yaitu *original magic*, *cheese nervous* dan *hypno spicy*. Setiap kemasan berukuran berat 80 gram. Kemasan produk didesain seunik mungkin dengan menggunakan warna cerah dengan tulisan merek dagang "Ospinachi" yang menggunakan karakter huruf yang menyerupai huruf lontarak Makassar sebagai ciri khas. Pada label kemasan selain mencantumkan merek dagang, dicantumkan pula berat bersih produk,

komposisi bahan, label halal MUI, izin P-IRT dan BPOM, nama perusahaan serta masa kadaluarsa. Sisi belakang kemasan ditampilkan sebuah cerita singkat tentang seorang putri yang dapat menjadi daya tarik tersendiri bagi konsumen untuk membeli.

Tabel 2
Rata-rata Jumlah Penjualan Per Bulan Produk Keripik Bayam CV. OAG, 2017

No.	Jenis Pelanggan	Jumlah Penjualan Produk (bungkus)
1	Konsumen Langsung	1.677
2	Reseller	528
3	Distributor	1.984
Jumlah		4.189

Harga produk keripik bayam ditawarkan sebesar Rp 15.000,- per bungkus. Penetapan harga didasarkan atas perhitungan biaya produksi dan keuntungan yang akan diperoleh. Perusahaan juga memberikan potongan harga kepada para konsumen yang berminat menjadi *reseller* dengan pengambilan minimal 1 dos (30 bungkus) dengan tingkat harga sebesar Rp 12.500,- per bungkus. Sedangkan untuk menjadi distributor, perusahaan ini mensyaratkan pengambilan produk minimal 5 dos dengan harga produk sebesar Rp 9.500,- per bungkus. Untuk memperkenalkan produk kepada calon pelanggan, setiap saat perusahaan ini mengadakan promo diskon untuk pembelian keripik bayam di tempat-tempat tertentu dan pada berbagai *event* tertentu.

Selain memasarkan langsung produk di lokasi usaha, perusahaan ini juga mendistribusikan produknya di beberapa toko, minimarket (*Indomaret, Circle K, Carrefour*) dan café yang berada di Kota Makassar, Kota Palopo, Kota Polewali serta beberapa distributor di Surabaya, Pekanbaru, Jogjakarta, dan Jakarta. Distribusi produk melalui dua pola saluran, saluran pertama dari produsen melalui *reseller* dan distributor yang akan diteruskan ke konsumen akhir, dan saluran ke dua langsung dari produsen kepada konsumen akhir. Dari dua jenis saluran distribusi ini, saluran kedua ini dapat merupakan kekuatan bagi perusahaan yang masih tergolong usaha kecil, karena rantai pemasaran dapat lebih pendek sehingga perusahaan dapat memperoleh keuntungan yang lebih besar.

Promosi produk yang oleh CV. OAG umumnya melalui media sosial seperti media jejaring sosial Instagram, Facebook, Twitter dan *website*. Selain itu, promosi juga dilakukan melalui media *word of mouth* (cerita dari orang ke orang) yang dilakukan oleh para konsumen. Disamping itu, *Owner* perusahaan juga sering mendapatkan undangan sebagai pembicara/pemateri di beberapa kegiatan kewirausahaan atau mengikuti event-event kuliner, baik tingkat regional maupun nasional, kesempatan ini dimanfaatkan juga untuk mempromosikan produknya.

Berdasarkan total biaya yang dikeluarkan dan penerimaan yang diperoleh dalam setiap bulan, maka rata-rata laba bersih yang diterima oleh CV. OAG adalah sebesar Rp 9.365.412,- per bulan.

Model Bisnis Perusahaan

a. Customer Segments

Perusahaan menawarkan produk keripik bayam organik dengan melayani pelanggan dengan karakteristik sebagai berikut: 1) secara geografis berasal dari Kota Makassar dan luar Kota Makassar, 2) konsumen yang memiliki kesadaran terhadap cemilan yang sehat, 3) usia anak-anak hingga dewasa, 4) tingkat pendapatan mulai dari kelas menengah ke atas.

b. Value Propositions

Value propositions (nilai tambah yang diberikan kepada pelanggan) yang diberikan kepada konsumen dari perusahaan. Nilai yang ditawarkan dari segi produk dengan mengusung konsep *healthy food* adalah cemilan sehat yang berasal dari bayam organik, perasa yang tidak mengandung MSG. Kualitas bahan baku juga sangat dijaga, sehingga konsumen pun dapat menikmati camilan sehat dan bergizi ini untuk dikonsumsi sehari-hari. Dari aspek distribusi, Perusahaan menawarkan layanan pesan antar gratis bagi pelanggan yang ingin menikmati keripik bayam. Nilai lain yang berkontribusi pada nilai pelanggan yang ditawarkan perusahaan adalah *Accessibility* yang diwujudkan dengan mudahnya untuk mendapatkan produk yang tersebar di beberapa kota dan tersedia di minimarket seperti Indomaret dan Circle K.

c. Channels

Channels merupakan cara yang digunakan perusahaan dalam menyampaikan produknya kepada pelanggan. Terdapat dua tipe *channels* yang digunakan CV. OAG, yakni penjualan langsung ke konsumen dan melalui *reseller* dan distributor. Penjualan secara langsung kepada pelanggan (*direct selling*) dilakukan di lokasi tempat produksi, sehingga pelanggan bisa langsung datang maupun dengan memanfaatkan fasilitas *delivery order* sedangkan penjualan melalui *reseller* dan distributor dilakukan melalui kerjasama dengan beberapa perusahaan mitra.

d. Customer Relationships

Customer relationships menggambarkan jenis hubungan yang dibangun oleh perusahaan CV. OAG dengan segmen pelanggan tertentu. Upaya perusahaan dalam menjalin hubungan baik pelanggan dengan menggunakan pelayanan secara personal. Pelanggan yang akan membeli atau melakukan pemesanan produk keripik bayam dilayani langsung, mulai dari proses pemesanan hingga produk sampai pelanggan. Pelanggan yang berminat untuk menjadi *reseller* atau membeli produk keripik bayam dalam jumlah banyak tetap dilayani, meskipun pelanggan harus melakukan pemesanan terlebih dahulu untuk menjamin tersediannya stok barang di perusahaan.

e. Revenue Streams

Revenue streams menggambarkan uang yang dihasilkan perusahaan dari masing-masing segmen pelanggan. Sumber penerimaan perusahaan berasal dari penjualan produk keripik bayam. Total penerimaan rata-rata dari hasil penjualan produk keripik bayam yang diperoleh CV. OAG adalah sebesar Rp 50.600.833,- per bulan. Dari penerimaan tersebut, perusahaan ini dapat meraup laba rata-rata sebesar Rp 9.365.412,- per bulan.

f. *Key Resources*

Key resources menggambarkan aset-aset terpenting yang diperlukan perusahaan. *Key resources* yang digunakan pada CV. OAG terdiri dari sumberdaya fisik berupa tempat produksi (lahan dan bangunan), peralatan produksi dan peralatan administrasi/kantor. Sumberdaya manusia dalam hal ini tenaga kerja yang terlibat sebanyak 6 orang, yang terdiri dari 1 orang *Founder*, 2 orang manajer dan 3 orang staf karyawan. Sumberdaya finansial yang digunakan untuk menjalankan aktifitas perusahaan dalam bentuk harta lancar (kas, persediaan dan piutang) senilai Rp 145.120.000. Selain itu, perusahaan memiliki sumberdaya intelektual yang meliputi ide bisnis, merek dan hubungan kerjasama seperti kemitraan.

g. *Key Activities*

Key activities adalah kegiatan-kegiatan utama yang perlu dilakukan oleh organisasi atau perusahaan agar dapat memberikan nilai tambah dengan baik. kegiatan utama yang dilaksanakan oleh CV. OAG, yaitu aktivitas produksi dan aktivitas pemasaran keripik bayam.

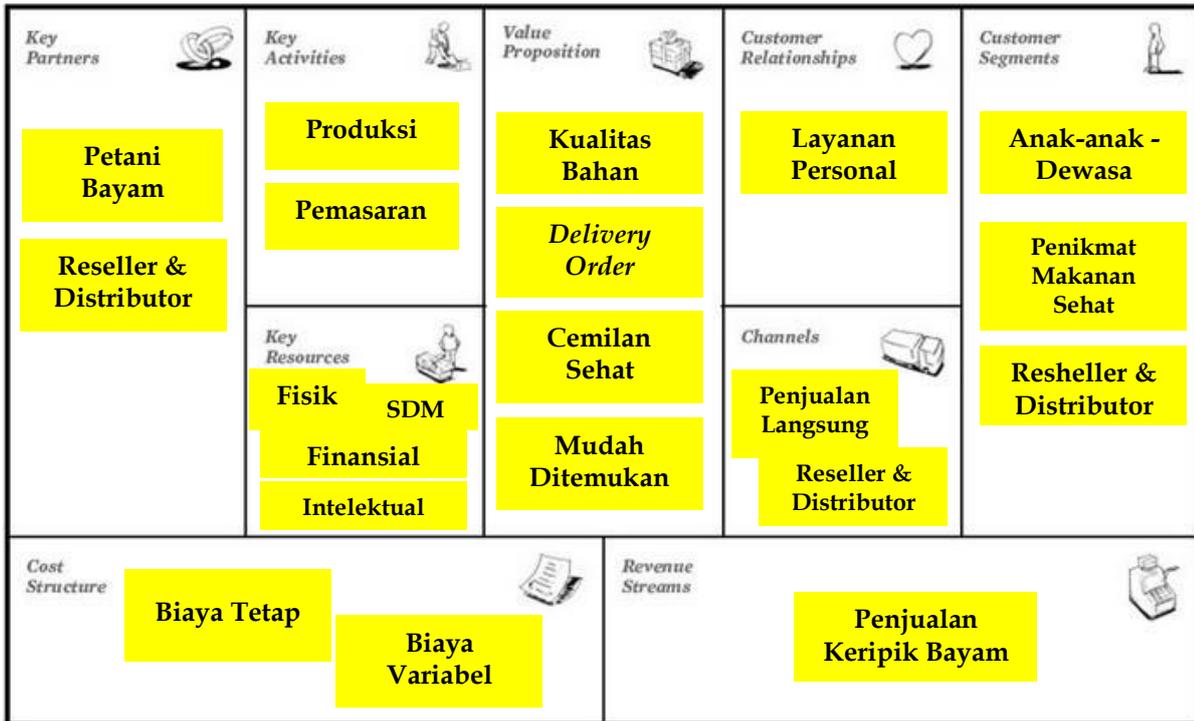
h. *Key Partnerships*

Key partnerships menggambarkan jaringan pemasok dan mitra yang membuat model bisnis dapat bekerja. Perusahaan menciptakan aliansi untuk mengoptimalkan model bisnis, mengurangi resiko atau memperoleh sumberdaya yang dibutuhkan. CV. OAG membentuk kemitraan dengan berbagai pihak dalam menjalankan kegiatan bisnisnya, sehingga dapat kegiatan bisnis dapat berjalan efektif dan efisien. Jenis kemitraan yang dibentuk adalah hubungan pembeli-pemasok. Dalam pengadaan bahan baku bayam organik, perusahaan bekerjasama dengan petani bayam organik yang berlokasi di Kecamatan Pattalasang, Kabupaten Gowa. Dalam hal penjualan produk, perusahaan menjalin hubungan kerjasama dengan beberapa toko yang menjadi *reseller* dan distributor produk.

i. *Cost Structure*

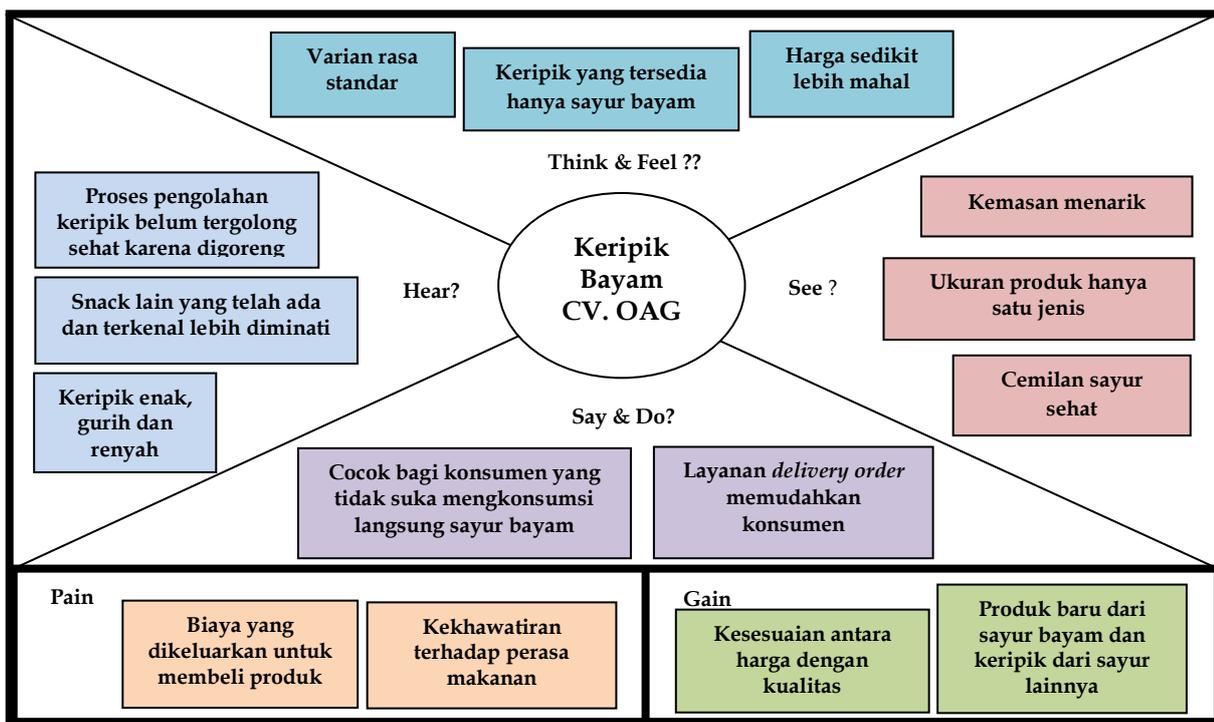
Cost structure menggambarkan keseluruhan biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan model bisnis. Terdapat dua macam penggolongan biaya yang digunakan oleh CV. OAG, yaitu biaya tetap (*Fixed cost*) dan biaya variabel (*variable cost*). Biaya tetap merupakan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan tanpa adanya pengaruh dari besar kecilnya jumlah keripik bayam yang diproduksi. Jenis biaya ini meliputi sewa bangunan, gaji karyawan, penyusutan alat dan iuran sampah. Total biaya tetap yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam setiap bulan adalah sebesar Rp 26.960.671,-. Biaya variabel (*Variabel cost*) merupakan biaya yang dikeluarkan untuk memenuhi kebutuhan produksi yang dipengaruhi oleh besarnya jumlah produksi yang terdiri dari biaya rekening listrik, pulsa telekomunikasi, transportasi, pembelian bahan baku dan bahan penolong serta pembelian bahan bakar. Besarnya biaya variabel yang dikeluarkan oleh CV. OAG dalam setiap bulan rata-rata sebesar Rp 20.274.750,-.

Model bisnis perusahaan CV OAG saat ini, sebagaimana yang telah diuraikan dapat digambarkan dengan *business model canvas* yang terdiri dari sembilan blok seperti ditampilkan pada Gambar 3.



Gambar 3. Business Model Canvas CV. AOG Makassar, 2017

Prototype desain transformasi Business Model Canvas dirancang setelah membuat peta empati konsumen. Peta empati berguna agar perusahaan lebih memahami dengan baik apa-apa saja yang diinginkan oleh pelanggan. Setelah peta empati selesai, maka perusahaan dapat mengevaluasi keinginan pelanggan dan membuat desain transformasi baru berdasarkan peta empati tersebut. Peta empati konsumen digambarkan dapat dilihat pada Gambar 4.



Gambar 4. Peta Empati Konsumen CV. AOG Makassar, 2017

Desain Transformasi Model Bisnis Perusahaan

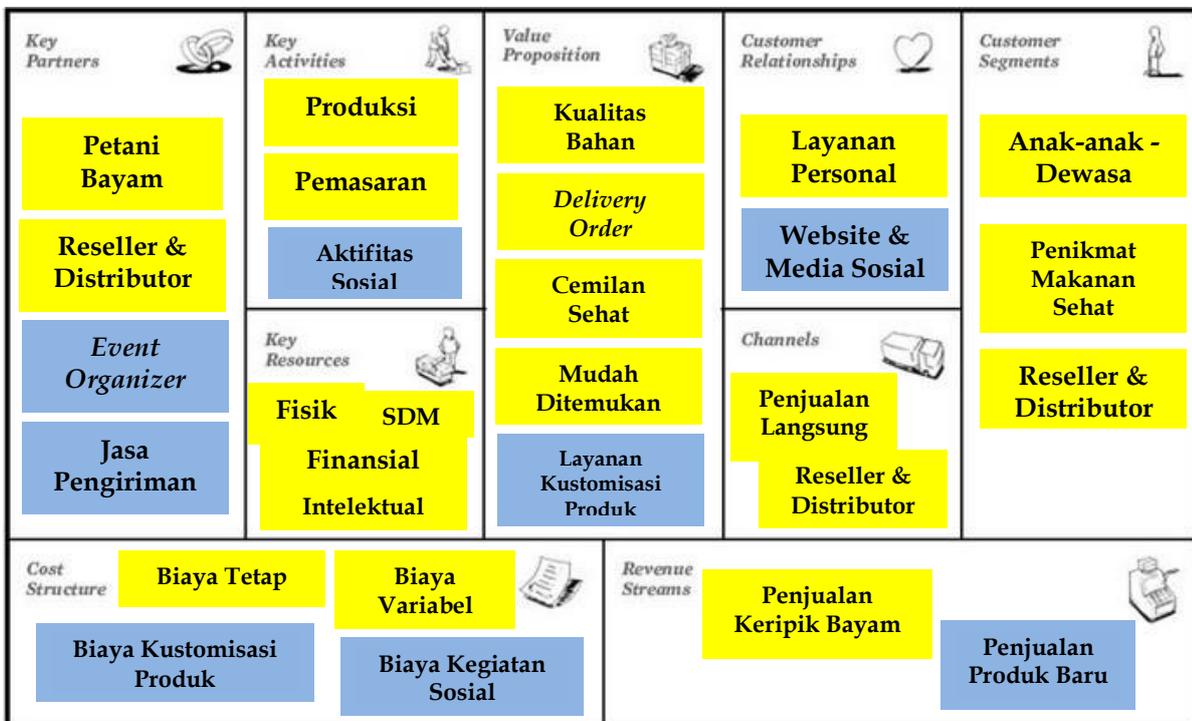
Alternatif *Business Model Canvas* berfokus pada penawaran *Value* yang diberikan perusahaan kepada pelanggan untuk meningkatkan hubungan baik dengan pelanggan. *Value* sangat penting bagi pelanggan agar hubungan perusahaan dengan pelanggan dapat tercapai dan meningkat. Berdasarkan hasil analisis model bisnis dari perusahaan CV. OAG dengan menggunakan *Business Model Canvas* dan analisis dengan menggunakan *customer empathy map*, maka strategi yang dapat dilakukan dengan desain transformasi model pada sembilan blok diuraikan, sebagai berikut:

- a) *Customer Segments* : segmentasi pelanggan pada CV. OAG adalah anak-anak hingga orang dewasa yang berada di dalam dan luar Kota Makassar, para penikmat makanan sehat, serta *reseller* dan distributor yang membantu penjualan produk keripik bayam. Pada blok ini, tidak ada perubahan, perusahaan tetap fokus pada segmen pelanggan yang telah ada.
- b) *Value Propositions* : Proposisi nilai yang ada pada perusahaan yaitu kualitas bahan, layanan *delivery order*, cemilan sayur yang sehat, dan produk keripik bayam mudah diperoleh. *Value* yang telah diberikan kepada pelanggan tetap dipertahankan dengan menambahkan layanan kustomisasi produk kepada pelanggan, sehingga perusahaan dapat mengetahui keinginan dan kebutuhan pelanggan.
- c) *Channel* : Saluran yang ada diperusahaan yaitu penjualan langsung kepada konsumen, penjualan melalui *reseller* dan distributor, serta melakukan penjualan produk pada kegiatan pameran dan berbagai event kuliner. Pada blok ini ditambahkan tawaran untuk pengoptimalisasi *website* dan media sosial sebagai layanan dan kemudahan pelanggan untuk memesan serta mendapatkan informasi lengkap tentang produk keripik bayam.
- d) *Customer Relationships* : Hubungan pelanggan yang telah terjalin antara perusahaan dan konsumen yaitu melalui layanan personal. Pada blok ini ditambahkan pemanfaatan *website* dan media sosial sebagai alat untuk lebih dekat dengan pelanggan. Melalui media ini, pelanggan dapat berhubungan langsung dengan perusahaan untuk melakukan pemesanan, mendapatkan informasi seputar perusahaan dan seputar tentang sayuran bayam serta komplain atas produk perusahaan.
- e) *Revenue Streams* : Aliran pendapatan yang diperoleh perusahaan saat ini berasal dari penjualan produk keripik bayam. Pada blok ini, ditambahkan membuat inovasi produk baru agar memperoleh sumber penerimaan baru selain dari penjualan keripik bayam. Perusahaan bisa berinovasi dengan menghasilkan produk baru dengan bahan baku bayam, misalnya Jus *detox* bayam.
- f) *Key Resources* : Sumberdaya yang dimiliki perusahaan adalah sumberdaya manusia, sumberdaya fisik, sumberdaya intelektual dan sumberdaya finansial. Pada blok ini sumberdaya yang ada tetap dipertahankan bahkan bila perlu lebih ditingkatkan dengan penambahan jumlah dan pembaruan berbagai sumberdaya. Penambahan dan pembaruan sumberdaya yang mendesak meliputi perekrutan dan peningkatan kualitas tenaga kerja terutama untuk

memberikan layanan kustomisasi produk. Selain itu, perlu dilakukan penambahan jenis dan jumlah sumberdaya peralatan untuk mengantisipasi meningkatnya permintaan terhadap produk.

- g) *Key Activities* : Aktivitas utama perusahaan yaitu proses produksi dan pemasaran produk keripik bayam. Tetapi perlu ada upaya untuk melakukan aktivitas sosial yang bermanfaat bagi masyarakat dan lingkungan sekitar perusahaan.
- h) *Key Partnership* : Mitra perusahaan saat ini bekerjasama dengan petani bayam, *reseller* dan distributor keripik bayam. Pada blok ini perlu ditambahkan mitra yang dapat menjalin kerjasama dengan perusahaan. Perusahaan diharapkan bekerjasama dengan jasa pengiriman agar mempermudah perusahaan dalam melakukan pengiriman pesanan ke luar kota. Selain itu, perusahaan perlu menjalin kerjasama dengan berbagai *event organizer* baik yang berasal dari Kota Makassar, maupun yang berasal dari luar Kota Makassar, agar perusahaan dapat lebih mudah mengakses informasi pelaksanaan event/pameran yang akan diselenggarakan.
- i) *Cost Structures* : Struktur biaya yang dikeluarkan CV. OAG terdiri dari biaya tetap dan biaya variabel. Namun dengan adanya penambahan kegiatan berupa layanan kustomisasi dan kegiatan sosial, maka pada blok ini perlu pula ditambahkan biaya yang harus dikeluarkan perusahaan, yaitu biaya layanan kustomisasi produk dan biaya kegiatan sosial.

Berdasarkan uraian tersebut, maka desain transformasi model bisnis sebagai strategi dalam pengembangan perusahaan CV. OAG dalam bentuk *Business Model Canvas* dengan sembilan blok ditampilkan seperti pada Gambar 5.



Keterangan: Dipertahankan Ditambahkan

Gambar 5. Desain Transformasi Model Bisnis CV. AOG Makassar, 2017

Secara ringkas mengenai perbandingan model bisnis saat ini dan desain transformasi *Business Model Canvas* pada CV. OAG berdasarkan sembilan blok diuraikan sebagaimana yang tertera pada Tabel 3.

Tabel 3
Desain Transformasi *Business Model Canvas* pada CV.OAG, 2017

No.	Elemen	Model Bisnis Saat ini	Desain Transformasi Model
1	<i>Customer Segments</i>	<ul style="list-style-type: none"> - pelanggan dari anak-anak sampai orang dewasa - Penikmat makanan sehat - Reseller & distributor 	Segmen pelanggan yang ada dipertahankan
2	<i>Value proposition</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Kualitas Bahan - Delivery Order - Cemilan Sehat - Mudah ditemukan 	<i>Value</i> yang telah ada di pertahankan, dengan tambahan : <ul style="list-style-type: none"> - Layanan kustomisasi produk
3	<i>Channels</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Penjualan langsung - Reseller & distributor 	<i>Channel</i> yang telah ada dipertahankan dengan penambahan: <ul style="list-style-type: none"> - Website & media sosial
4	<i>Customer relationships</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Layanan Personal 	Mempertahankan <i>Customer relationships</i> yang ada dengan penambahan : <ul style="list-style-type: none"> - Website & media sosial
5	<i>Revenue Streams</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Penjualan keripik bayam 	Sumber penerimaan ditingkatkan dengan menciptakan sumber penerimaan baru: <ul style="list-style-type: none"> - penjualan olahan bayam maupun sayuran lainnya
6	<i>Key Partnerships</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Petani bayam - Reseller & distributor 	Mitra yang telah ada dipertahankan dengan Menambah mitra baru: <ul style="list-style-type: none"> - <i>Event Organizer</i> - Jasa Pengiriman
7	<i>Key Activities</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Aktivitas produksi (produksi & pemasaran) 	Aktivitas produksi tetap dipertahankan dengan penambahan: <ul style="list-style-type: none"> - Aktivitas sosial
8	<i>Key resources</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Sumberdaya Fisik - Sumberdaya Manusia - Sumberdaya Intektual - Sumberdaya Finansial 	<i>Key resources</i> yang telah ada tetap dipertahankan dan ditingkatkan
9	<i>Cost Structure</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Biaya tetap - Biaya Variabel 	Adanya unsur tambahan biaya : <ul style="list-style-type: none"> - Biaya Kustomisasi - Biaya Kegiatan sosial

4. Kesimpulan

Customer segments CV. OAG terdiri dari anak-anak hingga orang dewasa, penikmat makanan sehat, *reseller* dan distributor dengan menawarkan *value propositions* yang meliputi kualitas bahan, layanan *delivery order*, cemilan sehat, dan produk mudah ditemukan. Untuk menyampaikan *value* yang ditawarkan, maka CV. OAG menggunakan *channels* penjualan langsung, *reseller* dan distributor serta berbagai *event* dan menggunakan *customer relationship* berupa layanan personal bagi pelanggan. Agar dapat menghasilkan *value* tersebut, dilakukan beberapa *Key activities* yang meliputi kegiatan produksi dan pemasaran dengan memanfaatkan *Key resources* yang meliputi sumberdaya manusia, fisik, intelektual dan finansial. Agar aktivitas dan kebutuhan sumberdaya perusahaan dapat berjalan untuk menghasilkan *value* yang diharapkan, perusahaan memiliki *Key partnership* yang terdiri dari petani bayam organik, *reseller* dan distributor. CV. OAG menghasilkan *Revenue streams* dari penjualan produk keripik bayam sebagai produk utama dengan *cost structures* yang terdiri dari biaya tetap dan biaya variabel.

Desain transformasi model bisnis CV. OAG sebagai strategi pengembangan perusahaan perlu dilakukan dengan tetap mempertahankan *customer segments* dan *key resources* yang ada saat ini. Penambahan dilakukan pada *value propositions* berupa layanan kostumisasi pelanggan, penggunaan *website* dan media sosial pada *channels* dan *customer relationship*, menghasilkan *revenue streams* dari penjualan produk baru berbahan dasar bayam dan sayuran lainnya, penambahan aktifitas sosial pada *key activities*, penambahan mitra yang terdiri dari *event organizer* dan jasa pengiriman pada *key partnership*, serta penambahan biaya untuk kostumisasi dan kegiatan sosial pada *cost structures*.

Daftar Pustaka

- Chesbrough, H. W, 2006. *Open Business Models: How to Thrive in The New Innovation Landscape*. Boston: Harvard Business School Press
- Gunawan, T. 2017. *Khasiat dan Manfaat Bayam*. www.aura-ilmu.com. Diakses pada 30 Oktober 2016.
- Husin, Saleh, 2016. *Sektor Makanan dan Minuman Topang Pertumbuhan Industri*. www.antaranews.com. Diakses pada 12 Oktober 2016.
- Nielsen, Christian & Lund, Morten, 2013. *The Basics of Business Models*. Bookboon.com.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y., 2012. *Business Model Generation*. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo.
- Rukka, R.M., 2008. *Analisis Perancangan dan Pengembangan Agrosistem: Buku Kerja dalam 8 Modul Pembelajaran*. Bahan Ajar Matakuliah APPAS (Tidak dipublikasikan). Makassar: Fakultas Pertanian, Universitas Hasanuddin.
- Tim PPM Manajemen, 2012. *Business Model Canvas : Penerapan di Indonesia*. Jakarta: PPM.