

## Model Bisnis Inklusif Rantai Nilai Kopi Arabika di Bondowoso Jawa Timur

Prisca Christian Permatasari\*, Abdul Basith, dan Heti Mulyati

Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor

**Abstract.** *Kurangnya keterlibatan petani dalam rantai nilai membuat petani merasa disisihkan dan tidak diikutsertakan dalam rantai pasok. Kondisi tersebut menyebabkan ketidakpuasan petani rakyat terhadap kondisi pasar khususnya pasar kopi. Penelitian bertujuan untuk melihat keinklusiannya petani kopi dalam rantai nilai Java Arabica Coffee. Penelitian dilakukan di Kabupaten Bondowoso, dengan responden sebanyak 72 orang petani koperasi dan 72 orang petani non-koperasi. Pengumpulan data diperoleh dengan menyebarkan kuisioner dan wawancara. Data diolah dengan menggunakan link metodologi dengan empat alat analisis yaitu peta rantai nilai, model bisnis kanvas, prinsip model bisnis baru, dan siklus prototipe. Berdasarkan penelitian diketahui bahwa model bisnis inklusif dapat dilihat dengan kemitraan yang terbentuk. Kemitraan yang terbentuk pada petani koperasi sangat menguntungkan dan dapat mendukung keberlanjutan usaha kopi sedangkan model bisnis inklusif pada petani non-koperasi, menyatakan bahwa petani non-koperasi kurang memiliki kemitraan yang kuat, sehingga petani tidak memiliki hubungan pelanggan yang baik. Pada peta rantai nilai diketahui kemitraan yang paling berpengaruh bagi petani koperasi dan non-koperasi adalah Pemda Kabupaten Bondowoso. Hal tersebut didukung dengan model bisnis kanvas, diketahui bahwa petani koperasi memiliki mitra dukung yang kuat, sedangkan petani non-koperasi kurang memiliki mitra dukung yang kuat. Pada model bisnis baru petani koperasi dan non-koperasi diketahui telah dilibatkan dalam proses penentuan harga baik secara langsung maupun tidak langsung. Pada siklus prototipe disarankan petani koperasi memiliki inovasi seperti dapat menyediakan bibit unggul secara mandiri dengan alat dan teknologi yang tersedia. Sedangkan pada petani non-koperasi dapat menggunakan dan meningkatkan akses melalui Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK).*

**Kata kunci:** *Java arabica coffee, bisnis inklusif, link metodologi, petani koperasi, petani non-koperasi*

**Abstract.** *Farmer's lack of involvements in the supply chain has distanced them and not being involved in the supply chain process. This situation provoked dissatisfaction in shareholders towards the market situation, more specifically, in the coffee market. This study aimed to see the inclusiveness of coffee shareholders in Java Arabica Coffee supply chain. This research was carried out at Bondowoso district, with 72 cooperative farmers and 72 non-cooperative farmers as the respondents. Data collection was gathered using questionnaire and interviews and the results were processed using Link Methodology with its four analytical instruments: The Value Chain Map, The Business Model Canvas, The New Business Model, and The Prototype Cycle. This research revealed that inclusive business models could be observed from the partnership formed. The partnerships at cooperation farmers were very profitable and supportive towards sustainable coffee business, meanwhile, for inclusive business model business to non-cooperative farmers shows they lack a strong partnership because farmers do not have good customer relations. From the Value Chain Map, it is revealed that the most influential partnership for both cooperation farmers and non-cooperative farmers is with Bondowoso Regency Administrators. This is also supported by business model canvas, indicating that cooperation farmers have strong supporting partners, meanwhile non-cooperative farmers have less supporting partners. Through new business model, it is revealed that cooperation and non-cooperative partners are involved in the price-making process, either directly or indirectly. Prototyping cycle suggests cooperative farmers own innovations such as providing high-quality seeds independently using available equipment and technology. While for non-cooperative farmers, they can utilize and increase the access to Information & Communication Technology (ICT).*

**Keywords:** *Java arabica coffee, inclusive business, link methodology, cooperation farmers, non-cooperation farmers.*

\*Corresponding author. Email: [priscachristian2@gmail.com](mailto:priscachristian2@gmail.com)

Received: May 30<sup>th</sup>, 2018; Revision: June 10<sup>th</sup>, 2018; Accepted: Juli 12<sup>th</sup>, 2018

Print ISSN: 1412-1700; Online ISSN: 2089-7928. DOI: <http://dx.doi.org/10.12695/jmt.2017.17.2.4>

Copyright©2018. Published by Unit Research and Knowledge, School of Business and Management - Institut Teknologi Bandung (SBM-ITB)

## Pendahuluan

Kabupaten Bondowoso merupakan salah satu sentra perkebunan kopi rakyat, dimana perkebunan tersebut banyak ditanami kopi arabika dan robusta terutama di kawasan pegunungan Ijen-Raung. Luas lahan perkebunan kopi di Kabupaten Bondowoso sebesar 12.692,84 Ha. Dari luas perkebunan kopi tersebut, 7.333 Ha milik Perseroan Terbatas Perkebunan Nusantara (PTPN) XII yang ditanami kopi jenis arabika. Sedangkan 5.363,84 Ha merupakan perkebunan kopi yang diusahakan oleh rakyat yang terdiri dari 83% kopi robusta dan sisanya (17%) jenis arabika (Hutbun Kabupaten Bondowoso, 2017).

Selain itu, Direktorat Jendral Perkebunan (2016) menyatakan bahwa produksi kopi di Kabupaten Bondowoso pada tahun 2015 sebesar 982 ton dan berdasarkan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Jawa Timur (2017), produktivitas kopi arabika sebesar 0,57 ton/Ha meningkat menjadi 0,80 ton/Ha pada tahun 2016. Oleh karena itu, pemerintah daerah berusaha secara intensif mengembangkan kopi arabika di Kabupaten Bondowoso. Dalam rangka mendukung pengembangan kopi, maka pada tahun 2011 dibentuk Koperasi Rejo Tani. Tujuannya adalah melibatkan petani dalam rantai nilai, membangun komunitas petani, kerjasama tim, dan menumbuhkan ide-ide kreatif para petani.

*Java Arabica Coffee* merupakan produk kopi spesialiti pertama dari Jawa Timur, khususnya Bondowoso yang telah memiliki Indikasi Geografis (IG). Kopi tersebut telah mendapat perlindungan hukum oleh Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia. Menurut Badan Pengelola Alih Teknologi Pertanian (2017), IG merupakan suatu tanda yang menunjukkan daerah asal suatu barang, karena faktor lingkungan geografis termasuk faktor alam, faktor manusia, atau kombinasi dari kedua faktor tersebut, memberikan ciri dan kualitas tertentu pada barang yang dihasilkan. *Java Arabica Coffee* memiliki karakteristik mutu dan citarasa yang khas di pasar kopi dunia, seperti memiliki tingkat keasaman yang cukup

tinggi, mutu dan aroma yang khas dengan intensitas aroma yang kuat, kekentalan sedang, dan citarasa kopi berbeda yaitu rasa manis pedas pahit (Sari, Santoso, Yusianto dan Mawardi, 2013).

Rejo Tani merupakan koperasi kopi di Bondowoso yang berdiri pada tahun 2011. Terbentuknya koperasi Rejo Tani membuat Bondowoso ditetapkan sebagai wilayah “Republik Kopi” dengan tujuan menambah mitra kerja dan segmen pelanggan namun tetap mensejahterakan petani rakyat. Namun, koperasi Rejo Tani tidak beroperasi pada tahun 2015 karena permasalahan internal. Akibatnya 70% petani kopi tidak menjual produk melalui koperasi dan distribusi kopi terganggu. Hal tersebut menyebabkan petani kopi mencari saluran pemasaran dan konsumen secara mandiri. Oleh karena itu, rantai nilai kopi di Kabupaten Bondowoso terbagi menjadi 2 (dua) kategori yaitu petani yang tergabung di koperasi dan petani non-koperasi yang mendistribusikan produk melalui pengumpul. Selain itu, diharapkan usaha kopi di Kabupaten Bondowoso memiliki model bisnis yang kuat dalam mendukung keberlanjutan usaha kopi.

Bisnis inklusif merupakan model bisnis dimana orang yang berekonomi rendah ditempatkan sebagai klien atau pelanggan, dan produsen/pemilik usaha sebagai pemasok pada rantai nilai (Michelini, 2012). Likoko dan Kini (2017) menambahkan bahwa bisnis inklusif merupakan konsep kunci yang bertujuan untuk memastikan masyarakat miskin dapat memenuhi kebutuhan dasar seperti kebutuhan ekonomi, sosial dan lingkungan secara berkelanjutan. Sehingga bisnis inklusif dapat dirasakan masyarakat miskin seperti mendapat akses pasar. Selain itu, bisnis inklusif merupakan model bisnis yang melibatkan petani berskala kecil dalam pengambilan keputusan suatu rantai nilai, sehingga model bisnis inklusif menawarkan peluang baru untuk melakukan bisnis secara bertanggung jawab dan tidak hanya menghasilkan nilai ekonomi, tetapi juga aspek sosial. Peluang baru untuk melakukan bisnis secara bertanggung jawab dimulai dengan

penciptaan nilai serta dapat mengetahui nilai yang penting dalam setiap rantai pasokan (Zott, Amit & Massa, 2011). Selain itu, Bonnell dan Veglio (2011) menyatakan bahwa pemikiran utama mengenai bisnis inklusif memerlukan fokus dan inovasi yang menciptakan proses kerja baru, pasar baru, serta produk dan layanan yang terjangkau. Model bisnis inklusif melibatkan petani rakyat dalam pasar yang dinamis serta memberikan kesempatan kepada petani untuk mengurangi kemiskinan dan membantu petani berinovasi dengan produk yang dihasilkan, khususnya petani kopi di Kabupaten Bondowoso.

Pendekatan dengan model bisnis inklusif di berbagai sektor berkontribusi untuk kemajuan negara dan mengatasi kemiskinan terutama pada negara miskin dan berkembang, sehingga dengan bisnis inklusif berarti suatu negara melakukan bisnis dengan cara baru melalui pengakuan dan penerapan model bisnis inklusif yang baru (Golja & Pozega, 2012). Daryanto (2015) menyatakan Nestle Indonesia dan Frisland Campina Vietnam (FCV) merupakan contoh pembangunan inklusif. Nestle melakukan program pembinaan dan pengembangan dalam hal pengadaan bahan baku susu segar, pengembangan usaha ternak yang berkelanjutan dan perlindungan lingkungan. Sedangkan pada FCV membangun pengembangan *Nucleous Estate Smallholders* (NES) yang merupakan kerjasama antara inti dan plasma, dengan tujuan untuk mengembangkan industri susu berkelanjutan dan membangun usaha susu berdasarkan keuntungan skala ekonomi.

Selain itu, Lundy (2012) menyatakan bahwa Belanda memiliki sebuah organisasi, Hivos yang berkontribusi dalam perdagangan kopi yang adil dan berkelanjutan. Hivos bersama Kenya mengembangkan model *Leverage Quality Improvement* (LQI). LQI bertujuan agar petani rakyat dapat memperbaiki kondisi perilaku petani sehingga petani dapat lebih produktif dalam memproduksi kopi. Keberlanjutan bisnis kopi khususnya petani yang menjual melalui koperasi dan pengumpul di Kabupaten Bondowoso perlu dikaji lebih mendalam.

Hal tersebut dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor keberhasilan bisnis inklusif dari petani yang menjual ke koperasi dan pengumpul sehingga tercipta keberlanjutan. Lubis (2017) melakukan penelitian mengenai bisnis inklusif dengan menggunakan *link methodology*. Penelitian menunjukkan bahwa petani kopi Mandailing memiliki kemitraan yang kuat seperti Dinas Pertanian Kabupaten Mandailing Natal, lembaga masyarakat dan kelompok tani. Sehingga petani mendapatkan pelatihan dan pengembangan terhadap produk kopi. Selain itu, petani juga mendapatkan bantuan finansial dan informasi mengenai harga pasar. Namun kelemahan dari penelitian karena penelitian tersebut tidak menggunakan keseluruhan alat dalam *link methodology*, sehingga tidak diketahui keterlibatan petani dalam pengambilan keputusan serta inovasi dalam meningkatkan keberlanjutan usaha tani.

Petani koperasi Rejo Tani telah menunjukkan keinklusan dalam rantai nilai. Hal ini dibuktikan dengan adanya keterlibatan petani dalam penentuan harga kopi dan dalam pengambilan keputusan inovasi produk. Sedangkan petani non-koperasi belum menunjukkan keinklusan, karena petani non-koperasi memasarkan produk dengan harga yang telah ditetapkan oleh pengumpul dan hubungan yang baik kurang terjalin dalam rantai nilai sehingga kurang memiliki keterlibatan dalam pengambilan keputusan inovasi produk.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan membandingkan keterlibatan (*inclusiveness*) petani pada setiap rantai nilai baik melalui koperasi dan non-koperasi, sehingga diharapkan petani non-koperasi dapat menunjukkan keinklusiannya dan hidup sejahtera. Pemetaan model bisnis inklusif dianalisis dengan menggunakan *link methodology*. Lundy (2012) menyatakan bahwa *link methodology* digunakan untuk menghubungkan petani dengan pasar modern dan menjembatani kesenjangan antara petani kecil di negara-negara berkembang sehingga muncul peluang pasar bagi petani.

*Link methodology* merupakan serangkaian alat yang terdiri dari pemetaan rantai nilai, model bisnis kanvas, prinsip model bisnis baru dan siklus prototipe. Penelitian berfokus kepada keterlibatan petani rakyat kopi arabika di Kabupaten Bondowoso yang tergabung dalam koperasi Rejo Tani dan petani yang tidak tergabung dengan koperasi yang meliputi strategi pengembangan rantai nilai kopi, pemetaan kanvas model, pengevaluasian prinsip model bisnis baru dengan menggunakan 6 (enam) prinsip penilaian *scorecard* serta inovasi melalui siklus prototipe yang tergabung dalam *link methodology* (Lundy, 2012).

## Metodologi Penelitian

Penelitian dilaksanakan di Kabupaten Bondowoso, dengan melibatkan petani anggota koperasi dan petani non-koperasi. Penelitian dilaksanakan pada bulan Juni hingga Agustus 2017. Penelitian menggunakan data kualitatif dengan menyebarkan kuisisioner dan wawancara pada 72 petani koperasi dan 72 petani non-koperasi, yang diperoleh dan diadaptasi dari penelitian terdahulu. Penentuan responden dilakukan dengan teknik *purposive sampling* untuk petani koperasi dan *snowball sampling* untuk petani non-koperasi. Kriteria responden petani koperasi yaitu petani kopi arabika yang memiliki kebun kopi dengan luas lahan maksimal 2 (dua) hektar, memiliki kebun kopi yang telah memproduksi kopi, mengelola kopi pascapanen, dan merupakan anggota aktif maupun tidak aktif dalam koperasi Rejo Tani. Petani tidak aktif menjadi kriteria dalam penentuan responden karena akan dilihat keterlibatan anggota koperasi baik anggota aktif dan pasif dalam mendukung keinklusan, sedangkan penentuan responden petani non-koperasi yaitu dengan menentukan petani yang tidak tergabung dengan koperasi Rejo Tani kemudian responden selanjutnya berdasarkan dari informasi responden petani. Kuisisioner dan wawancara dibuat menjadi tiga bagian yaitu pemetaan rantai nilai, model bisnis kanvas, dan model bisnis baru. Kuisisioner dalam pemetaan rantai nilai dan model bisnis kanvas

dibuat menjadi 9 (sembilan) bagian yaitu input budaya, pemeliharaan tanaman kopi, pasca panen, pemasaran, keuangan, sumber daya manusia, kemitraan, aktivitas primer dan aktivitas sekunder. Kuisisioner prinsip model bisnis baru merupakan kuisisioner berbentuk *scorecard* dengan penilaian yang telah disediakan oleh *Link Methodologi* dengan menggunakan Lundy (2012) dan Lundy (2014), sehingga didapatkan nilai dari setiap penilaian yang dilakukan petani.

Hasil dari wawancara dan kuisisioner yang didapatkan kemudian dianalisis dan diolah untuk mendapatkan data dan informasi yang diinginkan dengan menggunakan alat *link methodology*, yang meliputi peta rantai nilai, bisnis kanvas, prinsip model bisnis baru, dan siklus prototipe. *Link methodology* merupakan alat yang digunakan untuk mengetahui keinklusan petani rakyat dalam rantai pasoknya.

Pemetaan rantai nilai dilakukan untuk mengetahui rangkaian proses produksi *Java Arabica Coffee* mulai dari penyediaan bahan baku berupa buah kopi merah, budidaya, pengolahan hasil panen, pemasaran, dan pendistribusian *green bean* maupun bubuk kopi ke konsumen akhir. Pemetaan rantai nilai digunakan untuk melihat hubungan antar aktor serta pengaruh antar aktor. Reed (2009) menyebutkan bahwa analisis rantai nilai komoditas digunakan untuk memahami alur produksi dan bagaimana setiap aktor dapat berintegrasi dalam berbagai faktor yang ada.

Model bisnis kanvas digunakan untuk memahami dan mengetahui sumber daya yang dimiliki oleh petani *Java Arabica Coffee*. Osterwalder dan Pineur (2010), model bisnis adalah sebuah model yang menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai. Oleh karena itu, inti dari konsep model bisnis adalah rantai nilai dari perusahaan (Porter, 1985), sehingga dapat digunakan sebagai alat bantu dalam memanfaatkan peluang (Makinen & Seppanen, 2007).

Prinsip model bisnis baru digunakan mengevaluasi hubungan bisnis antara petani dengan konsumen sehingga dapat ditentukan tindakan yang tepat dalam meningkatkan inklusifitas petani rakyat. Prinsip model bisnis baru terdapat prinsip yang digunakan untuk menentukan keberhasilan agar dapat meningkatkan inklusifitas antara petani dan konsumen. Lundy (2012) menyebutkan bahwa 6 (enam) prinsip tersebut meliputi Prinsip 1 yaitu kolaborasi rantai yang luas, Prinsip 2 yaitu keterkaitan keefektifan pasar, Prinsip 3 yaitu sistem kebijakan yang adil dan transparan, Prinsip 4 yaitu kemudahan akses untuk pelayanan, Prinsip 5 yaitu keterlibatan inovasi dan Prinsip 6 yaitu pengukuran hasil. Keenam prinsip tersebut kemudian dibuat dalam suatu scorecard yang diperoleh dari Lundy (2012) dengan sudut pandang petani dengan penilaian dan perhitungan yang telah tersedia pada Lundy (2014). Setelah didapatkan hasil perhitungan dari pengolahan data, maka selanjutnya dibuat jaring laba-laba untuk mempermudah dalam memahami data.

Siklus prototipe merupakan metode terakhir dalam *link methodology* yang digunakan untuk menguji, mengevaluasi produk atau sistem secara berulang sehingga produk atau sistem tersebut dapat dikembangkan. Sehingga siklus prototipe digunakan untuk mendesain suatu sistem atau produk agar *Java Arabica Coffee* dapat dikembangkan sehingga petani dapat merasakan kesejahteraan.

## Hasil dan Pembahasan

### *Model Bisnis Inklusif Java Arabica Coffee*

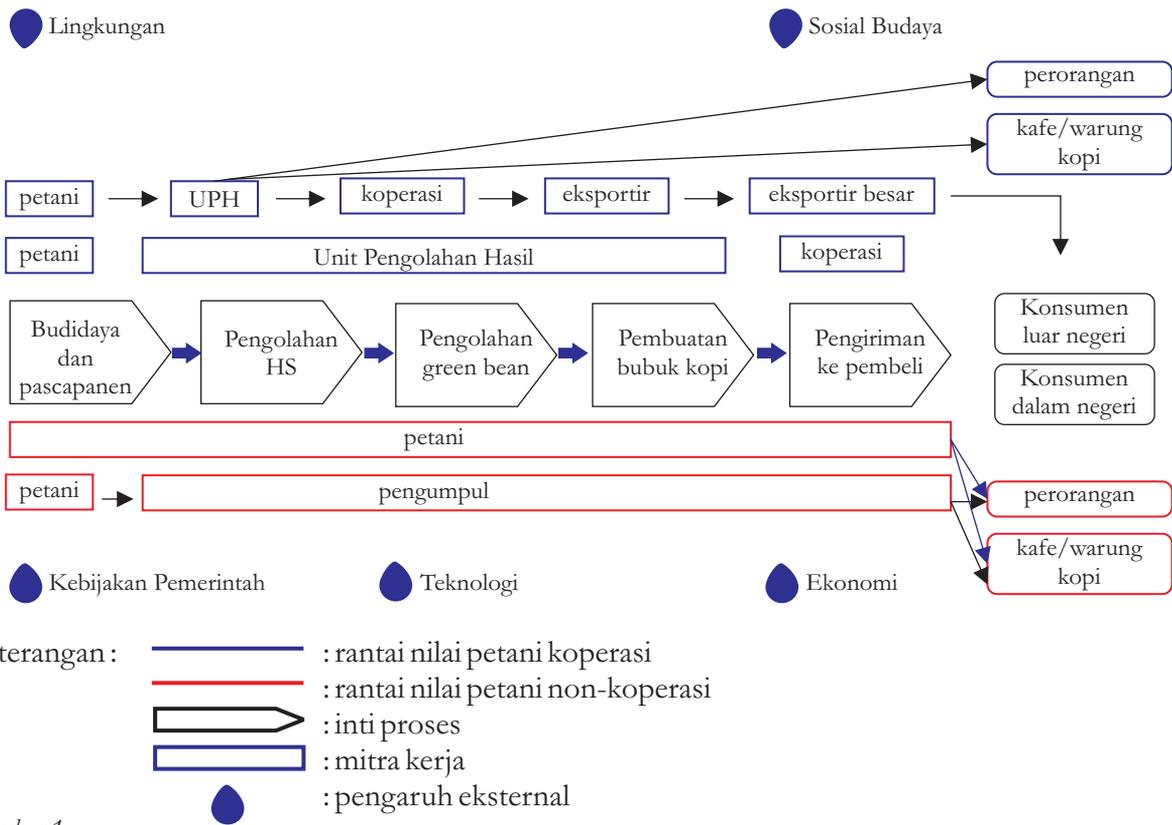
Model bisnis inklusif merupakan model bisnis yang terjadi karena adanya hubungan kemitraan yang mendukung pelaku bisnis. Kemitraan berpengaruh untuk memperkecil kesenjangan yang terjadi antar pelaku dalam rantai sehingga terjalin hubungan yang saling menguntungkan. Model bisnis inklusif menurut *link methodology* mencakup identifikasi rantai nilai, model bisnis kanvas, prinsip model bisnis baru, dan siklus prototipe yang masing-masing akan dibahas sebagai berikut.

### *Rantai Nilai Kopi Java Arabika di Kabupaten Bondowoso*

Rantai pasok merupakan serangkaian kegiatan produktif dari hulu ke hilir yang saling berhubungan pada setiap kegiatan dan membentuk suatu rantai nilai dalam sebuah industri. Sehingga setiap industri mampu memiliki daya saing dan tetap dapat menjaga kinerja dan performa industri tersebut. Oleh karena itu, salah satu yang dapat mempengaruhi daya saing industri dalam meraih kinerja perdagangan yang optimal adalah rantai nilai yang efektif.

Atkinson, Kaplan, Matsumura, dan Young (2007), menyatakan bahwa rantai nilai diartikan sebagai urutan yang harus memberikan kontribusi lebih kepada nilai akhir dari suatu produk, sehingga semua aliran produk yang melalui rantai nilai, dimulai dengan penelitian, pengembangan dan rekayasa kemudian bergerak melalui aktivitas manufaktur hingga kepada pelanggan, sedangkan Hilmanugraha (2017), menyatakan bahwa analisis rantai nilai adalah suatu alat analisis untuk mengetahui posisi perusahaan, aktivitas mana yang menambah nilai, unit mana yang harus dipertahankan dan diberikan investasi. Oleh karena itu, analisis rantai nilai dapat digunakan pada titik dalam rantai pasok yang dapat memberikan nilai tambah atau menurunkan biaya.

Rantai nilai *Java Arabica Coffee* merupakan sebuah rangkaian proses mulai dari penyediaan bahan baku berupa biji kopi, budidaya, pengolahan hasil panen, pemasaran dan pendistribusian *green bean* maupun bubuk kopi ke konsumen akhir. Hubungan antar aktor serta pengaruh antar aktor dalam memproduksi dan memasarkan hasil panen dan juga dapat diketahui proses pengolahan kopi dari proses hulu (proses pada petani) hingga proses hilir (proses pada konsumen akhir) dapat dilihat pada rantai nilai tersebut. Rantai nilai *Java Arabica Coffee* menunjukkan perbedaan antara rantai nilai petani koperasi dan non-koperasi (Gambar 1).



Gambar 1. Rantai Nilai *Java Arabica Coffee* Petani Koperasi dan Non-Koperasi

Pada Gambar 1 dapat dilihat bahwa pemetaan rantai nilai dibedakan menjadi 3 (tiga) level yaitu inti proses, mitra kerja dan pengaruh eksternal. Selain itu aktor yang terlibat dalam rantai nilai *Java Arabica Coffee* adalah petani, Koperasi Rejo Tani, pengumpul, mitra pendukung dan pembeli.

#### Inti Proses

Inti proses meliputi budidaya dan pascapanen kopi pada petani, pengolahan *Hard Skin* (HS), pengolahan *green bean*, pembuatan bubuk kopi dan pengiriman kepada pembeli. Petani melakukan panen biji kopi merah segar kemudian didistribusikan ke Unit Pengolahan Hasil (UPH) untuk dilakukan pengolahan lanjutan. Biji yang telah dipetik tidak melebihi 12 jam hingga proses fermentasi agar buah kopi tidak terserang jamur. Proses pengolahan dan pendistribusian petani koperasi dilakukan oleh petani di UPH masing-masing. Sedangkan petani non-koperasi skala besar dilakukan di rumah sendiri dan didistribusikan ke konsumen. Petani non-koperasi skala kecil mendistribusikan hasil panennya melalui pengumpul.

Pengolahan kopi terdiri dari pengolahan basah giling kering (*full wash*), pengolahan basah giling basah (*semi wash*), natural/proses kering dan *boney* proses. Pengolahan kopi di Kabupaten Bondowoso berbeda baik petani koperasi dan non-koperasi. Proses pemanenan pada teknik *full wash* menghasilkan kopi lebih bersih, ringan, lembut dan tingkat keasaman yang tajam, sedangkan pada *semi wash* menghasilkan kopi dengan rasa manis (*sweetness*) yang lebih tajam, tingkat keasaman yang lebih rendah, dan rasa lebih khas. Petani non-koperasi skala besar memiliki proses pengolahan kopi berbeda dengan petani non-koperasi skala kecil. Petani non-koperasi skala besar menggunakan *boney* proses, sedangkan petani non-koperasi skala kecil tidak melakukan pengolahan kopi karena langsung didistribusikan kepada pengumpul. Namun, beberapa petani non-koperasi skala kecil menggunakan proses *full wash* dengan proses giling basah menggunakan peralatan sederhana untuk mengurangi risiko kegagalan dalam proses pengolahan kopi.

### *Mitra Kerja*

Level yang kedua pada rantai nilai yaitu mitra kerja. Mitra kerja merupakan aktor eksternal yang berpengaruh dan berperan penting dalam fungsi bisnis sehingga kinerja menjadi lebih efisien. Lubis (2017), menyatakan bahwa mitra kerja mempunyai peranan penting dalam memberikan pelatihan dan pembimbingan secara langsung kepada petani kopi, dan membimbing petani pemula dalam menghadapi permasalahan yang sering terjadi, khususnya bagi petani kopi Arabika Mandailing Natal. Berdasarkan hal tersebut, maka diperlukan mitra kerja dalam rantai nilai agar petani dapat lebih sejahtera dan mendapatkan keuntungan dibandingkan dengan aktor lainnya.

Sawmy (2015) menyatakan bahwa bisnis inklusif adalah kebijakan untuk dapat meningkatkan pembangunan sosial ekonomi dengan melibatkan petani rakyat dalam mitra bisnis/mitra kerja di sepanjang rantai pasokan untuk mencapai daya saing. Mitra kerja dalam rantai nilai di petani koperasi yaitu Pemerintah Daerah (Pemda) Kabupaten Bondowoso, Asosiasi Petani Kopi Indonesia (APEKI), Perhutani, dan Pusat Penelitian Kopi dan Kakao (Puslitkoka), Bank Indonesia (BI), Bank Jawa Timur (Jatim). Mitra kerja tersebut memberikan pelatihan, bantuan alat, bimbingan dan konsultasi secara langsung.

Pemda memberikan bantuan agar tercipta peningkatan sumber daya seperti penyuluhan, pelatihan, kegiatan intensifikasi kopi *specialiti*, penyuluhan pengembangan mutu kopi, serta membuat kebijakan. APEKI bertindak sebagai perwakilan petani. Perhutani merupakan pemilik resmi lahan yang digarap dan dikelola oleh petani. Puslitkoka berfungsi memberikan pelatihan, penyuluhan dan bantuan bibit unggul. BI dan Bank Jatim bertindak sebagai pemberi modal dan pinjaman bagi para petani. Sedangkan mitra kerja petani non-koperasi yaitu APEKI, petani lain dan Pemda. Pemda merupakan mitra kerja secara tidak langsung, karena Pemda membuat kebijakan bagi petani koperasi dan secara tidak langsung memberikan dampak bagi petani non-koperasi.

APEKI bertindak sebagai perwakilan petani dan sebagai perantara agar petani non-koperasi dapat bergabung dengan koperasi. Petani lain yaitu petani koperasi dan petani non-koperasi memiliki hubungan yang saling menguntungkan karena saling bertukar informasi dan pengalaman sehingga proses pengolahan kopi berjalan sesuai standar pengolahan.

### *Pengaruh Eksternal*

Pengaruh eksternal memberikan pengaruh terhadap keberlangsungan rantai nilai. Pengaruh eksternal pada petani koperasi dan petani non-koperasi memiliki persamaan, seperti faktor ekonomi, kebijakan pemerintahan, teknologi, sosial budaya dan lingkungan. Ekonomi yang tidak stabil menyebabkan petani kesulitan memperoleh harga yang menguntungkan. Sehingga pemerintah mengeluarkan kebijakan untuk mengatasi fluktuasi ekonomi, agar petani memperoleh harga pasar global, dimana harga pasar global sesuai dengan kondisi barang ketika bertransaksi dan petani dapat langsung bertemu dengan konsumen dalam menentukan kesepakatan harga. Penggunaan teknologi berkaitan erat dengan produksi kopi baik prapanen dan pascapanen, sehingga bernilai tambah dengan kualitas yang lebih baik. Faktor lingkungan memberikan pengaruh terhadap kualitas buah kopi. Kopi arabika dapat tumbuh dengan baik pada ketinggian 800-1000 meter di atas permukaan laut (mdpl). Faktor sosial budaya memberikan pengaruh terhadap kinerja aktor pada rantai nilai. Hal ini terjadi karena karakteristik petani di Kabupaten Bondowoso ditinjau berdasarkan pengetahuan tentang proses produksi yang berbeda, tingkat pendidikan dan pelatihan yang diperoleh baik dari petani koperasi dan petani non-koperasi.

Model bisnis inklusif merupakan model bisnis yang terjadi karena adanya hubungan kemitraan yang mendukung pelaku bisnis. Kemitraan yang paling berpengaruh bagi petani koperasi dan petani non-koperasi adalah dukungan dari Pemda Bondowoso. Meskipun dukungan dari Pemda tidak secara langsung dirasakan petani non-koperasi, namun petani

non-koperasi dapat merasakan kebijakan pemerintah sehingga petani non-koperasi dapat menjalankan usaha kopi tanpa adanya fluktuasi harga.

#### *Model Bisnis Kanvas Kopi Arabika di Kabupaten Bondowoso*

Penelitian pada *Java Arabica* di Bondowoso merupakan model bisnis *offer-driven*, yaitu inovasi yang dibuat untuk menciptakan nilai proporsi yang baru sehingga dapat memberikan dampak kepada segmen blok yang lain. Perbedaan model bisnis kanvas petani koperasi dan petani non-koperasi dapat dilihat pada Gambar 2.

Wicaksono, Syarief dan Suparno (2017) menyatakan bahwa sembilan elemen dalam bisnis kanvas saling terkait dan memberikan gambaran umum mengenai keadaan perusahaan, sehingga dapat diketahui sumberdaya yang dimiliki oleh perusahaan yang diteliti. Segmen pelanggan *Java Arabica* petani koperasi dan petani non-koperasi adalah pasar yang tersegmentasi. Pada petani koperasi, pengelompokan pelanggan berdasarkan skala usaha seperti pelanggan skala besar dan kecil. Pelanggan skala besar misalnya PT. Indocom, PT. Sari Makmur Medan, PT. Sunda Mountain Bandung, dan PT. Plastik Band Bandung. Pelanggan skala kecil seperti konsumen perorangan dan skala menengah, yaitu kafe kopi dan warung kopi. Sedangkan pengelompokan pelanggan pada petani non-koperasi berdasarkan kualitas kopi dan kebutuhan pelanggan. Pengelompokan tersebut seperti konsumen skala besar seperti kafe kopi melakukan pembelian kopi berkualitas baik seperti *green bean*, sedangkan konsumen skala kecil mengelompokkan pelanggan berdasarkan jenis pasar *mass*. Pasar *mass* adalah pengelompokan pelanggan berdasarkan penjualan produk dalam jumlah besar. Petani non-koperasi skala kecil menjual buah kopi melalui pengumpul.

Petani koperasi dan non-koperasi dapat memiliki segmen pelanggan dengan bantuan kemitraan yang dimiliki. Kemitraan yang terjalin pada petani koperasi meliputi Pemda Bondowoso, APEKI, Bank BI, Bank Jatim,

Puslitkoka dan Perhutani. Sedangkan pada petani non-koperasi petani menjalin kemitraan dengan petani koperasi, petani non-koperasi lain dan pengumpul.

Proposisi nilai merupakan produk yang memiliki nilai tambah yang diberikan kepada konsumen dan dapat menambah nilai kepada segmentasi yang lebih spesifik. Sutandyo (2017) menyatakan bahwa proposisi nilai pada Monopole Coffee Lab yaitu berfokus pada *performance* berupa pelayanan dan mutu produk yang diberikan. Pada proposisi nilai *Java Arabica Coffe* pada petani koperasi dan petani non-koperasi memiliki persamaan seperti penjualan buah kopi, biji HS kering, OSE kering, *green bean* dan bubuk kopi, namun pada petani koperasi terdapat penjualan buah kualitas rendah dan pada petani non-koperasi terdapat penjualan *green bean honey*. Pada proporsi nilai *Java Arabica* yang berperan dalam pembentukan nilai tambah yaitu kinerja, kustomisasi, merek/status dan akses. Kustomisasi merupakan produk yang disesuaikan dengan kebutuhan konsumen, hal ini sesuai dengan keadaan pada rantai pasok petani kopi. Merek/status dengan IG *Java Arabica Coffee* sudah dikenal konsumen, sehingga memberikan nilai tambah dalam meningkatkan status sosial ekonomi penikmat produk *Java Arabica*.

Saluran merupakan cara untuk dapat berhubungan dengan pelanggan. Petani koperasi dan petani non-koperasi mendistribusikan produknya secara langsung (*direct*) dengan strategi *personal selling/support system* dan *marketing tools*. Mustika, Oktaviani, dan Sukardi (2017) menyatakan bahwa hubungan pelanggan terjadi berdasarkan pengelompokan segmen pelanggan, sehingga hubungan pelanggan merupakan hubungan yang ingin dijalin petani dengan konsumen agar dapat mempertahankan pasar dalam pendistribusian produknya. Petani koperasi dan non-koperasi dalam mempertahankan hubungan dengan pelanggan yaitu melalui *personal assistance* dan *communities*.



Sumber biaya merupakan komponen biaya yang digunakan agar petani dapat berjalan sesuai dengan model bisnisnya. Struktur biaya dibedakan menjadi dua macam yaitu biaya tetap dan biaya tidak tetap. Biaya tetap yang dikeluarkan petani koperasi meliputi biaya panen dan pengolahan kopi, biaya penjualan buah kopi ke UPH, biaya pemeliharaan mesin, biaya pekerja biaya transportasi, biaya pengemasan bubuk kopi dan biaya pengemasan buah kopi merah, biji HS dan *green bean*. Sedangkan biaya tidak tetap petani koperasi adalah biaya penyaluran pupuk, biaya pengadaan pupuk dan biaya penyaluran pembasmi hama. Biaya tetap yang dikeluarkan petani non-koperasi meliputi biaya panen dan pengolahan kopi, biaya penjualan buah ke pengumpul, biaya pemeliharaan mesin dan pekerja, biaya transportasi, biaya pengemasan bubuk kopi, biaya pengemasan buah kopi merah, biji HS, OSE dan *green bean* biaya pengadaan pupuk, penyaluran pupuk dan pembasmi hama. Petani non-koperasi tidak memiliki biaya tidak tetap. Hal ini terjadi karena biaya yang dikeluarkan petani non-koperasi merupakan biaya yang wajib dikeluarkan petani ketika petani melakukan dan tidak melakukan produksi. Sehingga semua biaya yang dikeluarkan merupakan anggaran biaya yang terencana agar model bisnis dapat berjalan dengan lancar.

Mitra pendukung petani koperasi yaitu Pemda Kabupaten Bondowoso, APEKI, Bank BI, Bank Jatim, Puslitkoka, dan Perhutani. Bisnis inklusif yang terjadi pada mitra pendukung petani koperasi yaitu petani koperasi memiliki kemitraan yang kuat dan tepat sehingga dapat memperluas segmen pelanggan, hubungan pelanggan dan sumber daya kunci yang dapat dihasilkan. Sedangkan mitra pendukung petani non-koperasi yaitu petani koperasi, petani non-koperasi lainnya, pengumpul.

Bisnis inklusif petani non-koperasi, petani kurang memiliki kemitraan yang kuat. Hal ini dibuktikan dengan segmen pelanggan hanya berada di Kabupaten Bondowoso dan tidak memiliki hubungan pelanggan yang baik. Selain itu sumber daya kunci yang dapat dihasilkan oleh petani non-koperasi merupakan sumber daya berdasarkan kemitraan yang dijalin oleh petani koperasi.

### *Prinsip Model Bisnis Baru Java Arabica Coffee di Kabupaten Bondowoso*

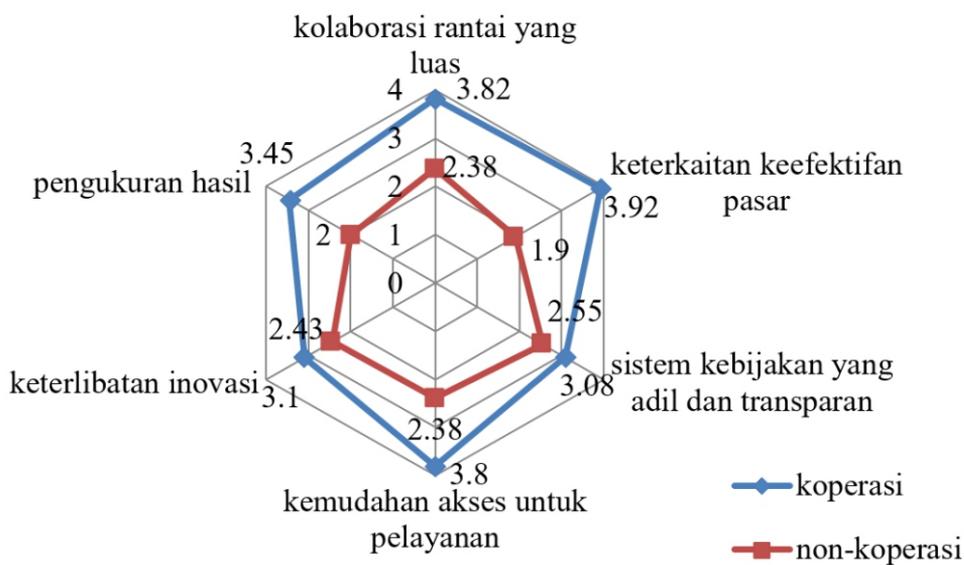
Michelini dan Fiorentino (2012), menyatakan bahwa model bisnis inklusif memungkinkan perusahaan meningkatkan keuntungan melalui investasi perusahaan di masyarakat, sehingga memungkinkan terbentuknya pasar baru, akses ke jaringan produksi dan distribusi lokal, akses terhadap bahan baku dan memperbaiki hubungan dengan aktor lokal. Oleh karena itu diperlukan model bisnis baru agar dapat mengetahui dan membentuk akses terhadap pasar, produksi dan hubungan antar aktor.

Lundy (2012) menyatakan bahwa prinsip model bisnis baru merupakan suatu model bisnis yang berguna untuk mengetahui keberlanjutan petani kecil, sehingga petani kecil dapat berkembang dan diakui pasar. Selain itu, prinsip model bisnis baru merupakan alat analisis untuk mengevaluasi hubungan bisnis dengan pembeli dan mitra lainnya dalam rangka meningkatkan inklusifitas bagi petani kecil. Fokus model bisnis tersebut adalah petani, sehingga usahanya berkelanjutan. Prinsip model bisnis baru juga dapat digunakan untuk melihat keterlibatan petani dalam menentukan harga dan hubungan dengan lembaga pendukung.

Pada petani koperasi dan non-koperasi, petani sudah dilibatkan dalam penentuan harga dan keterlibatan akses pasar terutama setelah adanya kebijakan Pemda. Sehingga penelitian ini dilakukan untuk mengevaluasi bagaimana petani dalam mengikuti setiap kegiatan dalam penentuan harga dan keterkaitan pasar, serta mengevaluasi keterlibatan petani dalam proses pengambilan keputusan dan menciptakan inovasi. Selain itu, prinsip ini melihat respon petani terhadap program yang sudah dilakukan dengan mengevaluasi produksi kopi, keterampilan, memanfaatkan peluang bisnis kopi, dan distribusi kopi. Prinsip model bisnis baru dapat petani koperasi dan non-koperasi dapat dilihat pada Gambar 3.

Hubungan antara petani dengan mitra kerja dapat dilihat dengan menggunakan kriteria keterlibatan. Penilaian tersebut dapat meningkatkan keterlibatan petani serta meningkatkan hubungan petani baik petani koperasi dan non-koperasi dengan pelanggan. Selain itu, penilaian dilihat berdasarkan aspek keuangan, lembaga pemerintahan, dan

hubungan setiap aktor. Penilaian tersebut dapat mengetahui potensi dan kelemahan dari setiap elemen dan bagian yang terkait dengan keberlanjutan usaha petani *Java Arabica Coffee*. Evaluasi model bisnis dilakukan dengan menggunakan 6 (enam) prinsip yang dinilai menggunakan *scorecard*. Kinerja petani koperasi maupun petani non-koperasi dapat dilihat pada Gambar.



Gambar 3. Kinerja Petani Koperasi dan Petani Non-Koperasi

Berdasarkan Gambar 3, nilai tertinggi pada petani koperasi yaitu pada prinsip kedua (3,92). Keterkaitan keefektifan pasar menunjukkan bahwa petani koperasi dapat menjangkau rantai distribusi yang luas dan tepat, akibat adanya dukungan dari pihak terkait. Nilai terendah petani koperasi yaitu pada prinsip ketiga sebesar (3,08). Prinsip ketiga adalah kebijakan yang adil dan transparan. Hal ini menunjukkan bahwa petani koperasi memiliki dukungan pemerintah yang lemah dalam hal transparansi risiko produksi, insentif, dan mekanisme pembelian. Dampak dari dukungan pemerintah yang lemah adalah petani kurang mengerti adanya risiko dalam produksi, sehingga segala bentuk risiko dibebankan pada pemerintah seperti pembayaran pajak, penurunan produksi, dan sebagainya.

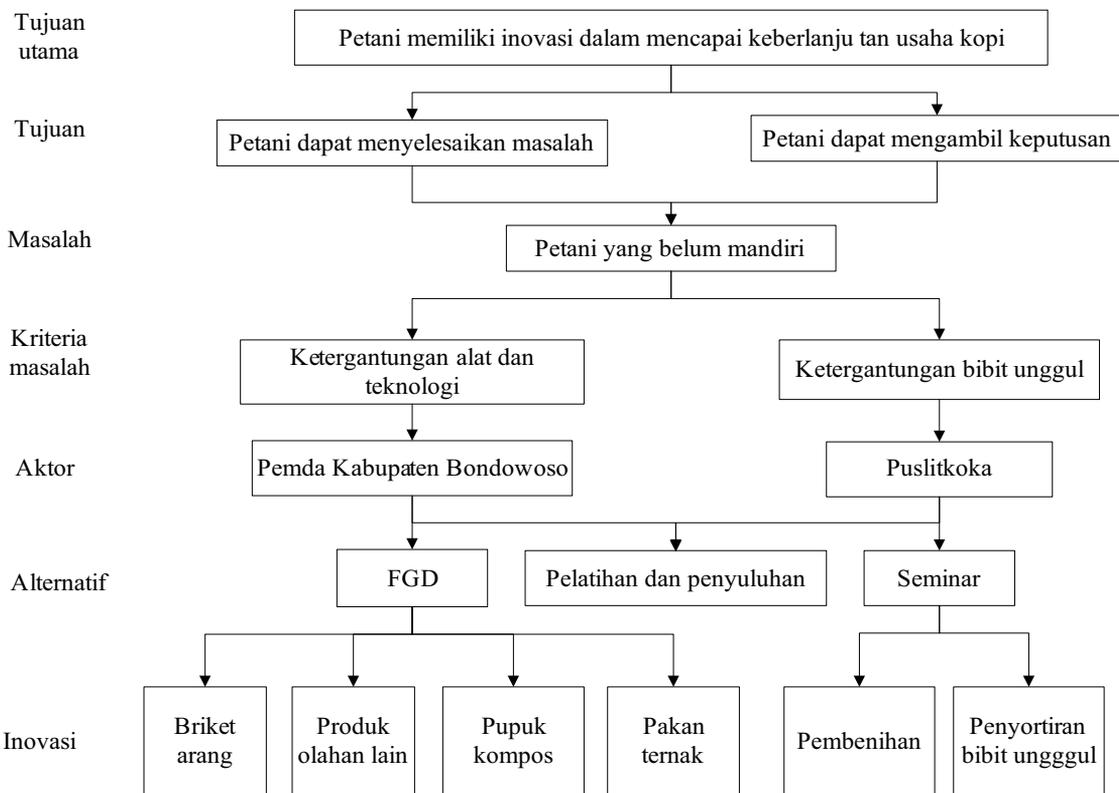
Nilai tertinggi pada petani non-koperasi yaitu prinsip ketiga (2,55). Petani non-koperasi memiliki transparansi dan pembagian risiko yang jelas, karena setiap pengambilan keputusan dilakukan oleh petani, maka risiko yang ada akan ditanggung oleh petani tersebut. Selain itu, sebagian besar petani memiliki kontrak dan mekanisme pembelian yang jelas, agar konsumen percaya kepada produk kopi yang dijual. Nilai terendah pada petani non-koperasi yaitu prinsip keenam (2,00). Petani non-koperasi memiliki kelemahan dalam mengumpulkan, merancang, dan mengevaluasi penelitian, sehingga sebagian besar petani non-koperasi bekerja sama dengan petani koperasi untuk dapat memperoleh informasi. Oleh karena itu, petani non-koperasi kurang melakukan kegiatan penelitian dan evaluasi kinerja usahanya.

Bisnis inklusif yang terjadi pada petani koperasi dan non-koperasi yaitu petani telah dilibatkan dalam pembentukan harga berdasarkan pada alat analisis pertama baik secara tidak langsung maupun secara langsung. Sehingga petani dilibatkan dalam akses dan informasi pasar. Namun pada petani non-koperasi, petani memiliki pengetahuan dan sudut pandang yang sempit dibandingkan dengan petani koperasi. Lembaga yang terhubung pada petani koperasi yaitu mitra kerja dan kemitraan yang sangat menguntungkan sedangkan pada petani non-koperasi, petani memiliki mitra kerja dan kemitraan yang sempit, sehingga hubungan pelanggan yang terjadi merupakan hubungan yang tidak saling menguntungkan.

*Siklus Prototipe Java Arabica Coffee di Kabupaten Bondowoso*

Mulyawan, Fuad, dan Utarini (2010) menyatakan bahwa sistem informasi prototipe manajemen dikembangkan sesuai kebutuhan akan informasi yang dapat membantu menyelesaikan tugas atau mencapai tujuannya

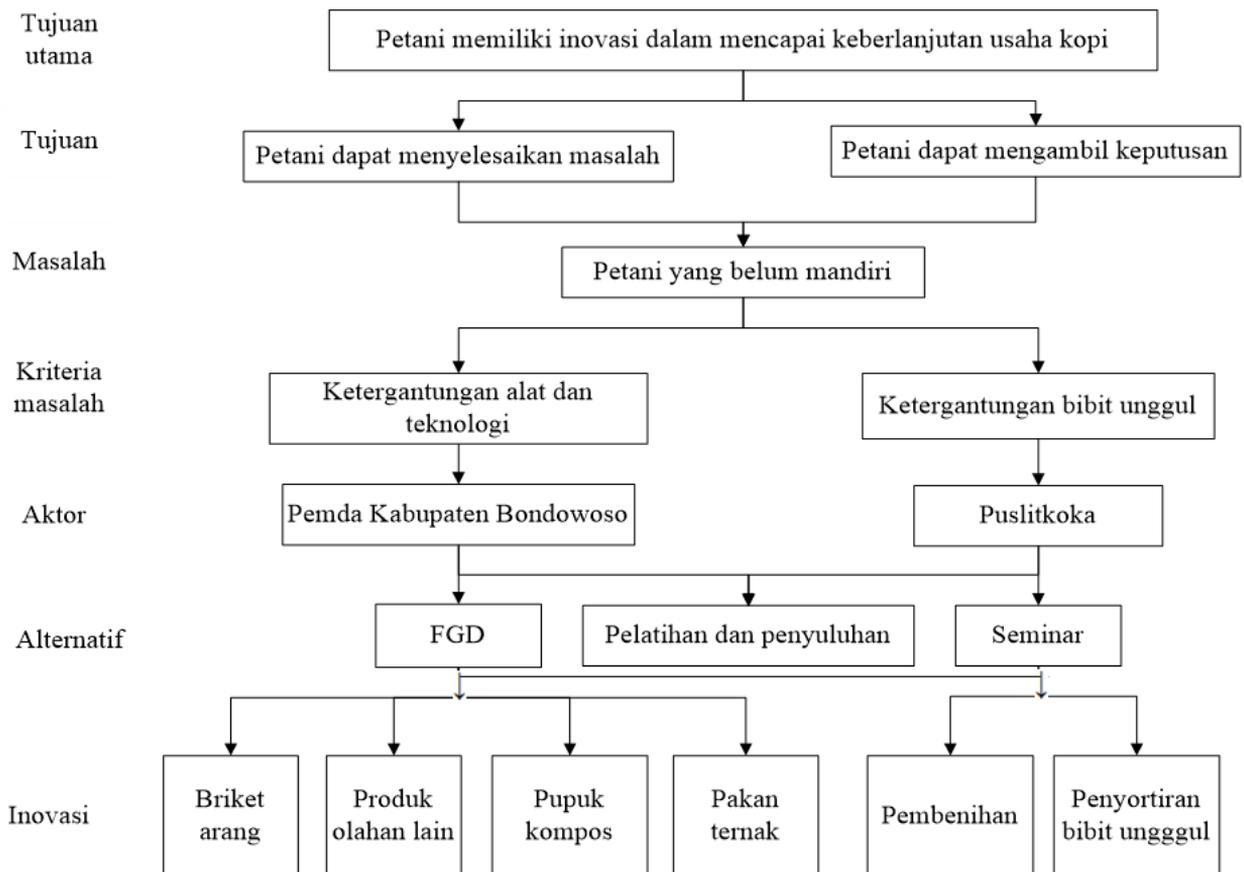
secara lebih cepat dan efektif. yang disajikan dalam bentuk peta. Dalam penelitian, siklus prototipe merupakan alat analisis terakhir dalam *link methodology* yang digunakan untuk merancang, menguji dan mengevaluasi secara berkelanjutan model bisnis agar dapat berkembang. Lundy (2012) menyatakan bahwa siklus prototipe merupakan metode pengembangan sistem yang dapat menguji dan mengevaluasi produk atau sistem secara berulang sehingga produk atau sistem tersebut dapat dikembangkan. Tujuannya adalah untuk mendesain, menguji dan mengevaluasi model bisnis agar sistem atau produk dapat ditingkatkan. Berdasarkan analisis pada petani koperasi dan petani non-koperasi, dirancang suatu inovasi untuk dapat meningkatkan dan memperbaiki produksi sehingga didapatkan usaha keberlanjutan pada petani kopi. Inovasi dan pengevaluasian berupa pengambilan keputusan dan perencanaan inovasi dalam kegiatan produksi kopi. Pada bagian berikut akan dibahas siklus prototipe petani koperasi dan petani non-koperasi.



Gambar 4. Struktur Hierarki dan Inovasi Petani Koperasi

Berdasarkan Gambar 4, diketahui bahwa tujuan utama dalam siklus prototipe yaitu agar petani memiliki inovasi dalam mencapai keberlanjutan usaha kopi. Selain itu, diketahui bahwa masalah utama dari petani koperasi adalah petani yang belum mandiri. Hal tersebut dibuktikan dengan ketergantungan petani koperasi pada alat dan teknologi serta ketergantungan terhadap penyediaan bibit unggul. Ketergantungan tersebut disebabkan karena petani koperasi mendapat bantuan dari Pemda Kabupaten Bondowoso dan Puslitkoka. Adanya bantuan tersebut membuat petani koperasi tidak dapat membuat keputusan serta mengambil keputusan terkait inovasi seperti bergantung terhadap penyediaan alat dan teknologi serta penyediaan bibit unggul. Oleh karena itu, Pemda Kabupaten Bondowoso dan Puslitkoka bersama-sama membuat alternatif / cara

seperti FGD, pelatihan, penyuluhan dan seminar, agar petani koperasi dapat memaksimalkan alat dan teknologi yang dimiliki serta membuat petani koperasi tidak bergantung pada penyediaan bibit unggul dari mitra kerja. Sehingga petani koperasi dapat menyediakan bibit unggul secara mandiri dan menghasilkan produk baru dari limbah untuk kebutuhan produksi kopi dengan alat dan teknologi yang tersedia. Hasil dari alternatif adalah adanya produk baru dari olahan limbah seperti briket arang, pupuk kompos dan pakan ternak dan produk olahan lain (teh dan kerajinan tangan dari limbah padat, serta produk olahan kopi lain). Selain itu, inovasi yang dapat dilakukan petani adalah melakukan pembenihan secara individu dengan melakukan penyortiran bibit unggul secara manual dan mandiri. Permasalahan petani kopi non-koperasi dapat dilihat pada Gambar 5.



Gambar 5. Struktur Hierarki dan Inovasi Petani Koperasi

Berdasarkan Gambar 5, diketahui bahwa tujuan utama dari siklus prototipe yaitu petani memiliki inovasi dalam mencapai keberlanjutan usaha kopi. Selain itu, diketahui bahwa masalah utama dari petani non-koperasi adalah pendistribusian produk kopi yang kurang merata akibat dari kurangnya informasi dan pangsa pasar. Dampaknya adalah hubungan dengan pengumpul kurang baik, seperti petani non-koperasi dan pengumpul memiliki visi dan misi sendiri serta komunikasi yang terbatas. Selain itu, akibat kurangnya pangsa pasar membuat distribusi kopi tidak meluas dan kurang merata serta tidak adanya mitra pendukung yang kuat yang dapat bekerjasama dengan petani non-koperasi. Sehingga diperlukan penggunaan teknologi informasi dan kerjasama dengan mitra pendukung. Inovasi yang dapat dilakukan oleh petani non-koperasi adalah penggunaan dan peningkatan akses melalui Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK), pemasaran secara daring pengembangan produk dan bekerjasama dengan perusahaan.

## Simpulan

Petani koperasi memiliki kemitraan yang sangat mendukung seperti Pemda Kabupaten Bondowoso, APEKI, Bank, Puslitkoka dan Perhutani. Sedangkan petani non-koperasi memiliki rantai nilai yang lebih sederhana, oleh karena itu, petani non-koperasi memiliki kemitraan seperti Pemda Kabupaten Bondowoso dan APEKI. Model bisnis inklusif pada petani koperasi menyatakan bahwa kemitraan yang dimiliki petani sangat menguntungkan dan dapat mendukung keberlanjutan usaha kopi. Sedangkan model bisnis inklusif pada petani non-koperasi, menyatakan bahwa petani non-koperasi kurang memiliki kemitraan yang kuat sehingga tidak memiliki hubungan yang baik dengan pelanggan dan kemitraan yang terbentuk berdasarkan kemitraan dengan petani koperasi. Keterbatasan dalam penelitian adalah peneliti tidak meneliti keseluruhan dari rantai pasok dalam keberlanjutan usaha kopi seperti

pada tingkat perusahaan, mitra pendukung, retail, dan konsumen. Sehingga diharapkan pada penelitian selanjutnya akan dilakukan penelitian terkait bisnis inklusif dalam rantai pasok secara keseluruhan.

## Daftar Pustaka

- Atkinson, A. A, Kaplan, R.S., Matsumura, M., & Young, S. M. (2007). *Management accounting*. Upper Saddle River, New jersey (US): Prentice Hall
- Bonnell, V., & Veglio, F. (2011). Inclusive business for sustainable livelihoods, Field Actions Science Report. *The journal of field actions*, 5, 1–5.
- [BPATP] Badan Pengelola Alih Teknologi Pertanian. (2017). *Indikasi geografis dan indikasi asal*. Jakarta. Badan Pengelola Alih Teknologi Pertanian.
- [BPPD] Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Jawa Timur. (2017). *dokumentasi hasil pelaksanaan pembangunan kabupaten/kota Se-Jawa Timur Tahun 2017*. Surabaya. Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Jawa Timur.
- Daryanto, A. (2015). *Arief Daryanto : Model bisnis inklusif dalam industri susu*. Trobos.com: <http://www.trobos.com>.
- [Ditjenbun] Direktorat Jenderal Perkebunan. (2016). *Produksi kopi di kabupaten Bondowoso*. Jakarta. Direktorat Jenderal Perkebunan.
- [Hutbun] Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Bondowoso. (2017). *Hutbun. Kementrian Kehutanan dan Lingkungan Hidup*. Bondowoso.
- Golja, T., & Pozega, S. (2012). Inclusive business- what is it all about? managing inclusive companies. *Journal International Review of Management and Marketing*, 1(2), 22-42.
- Hilmanugraha, I. (2017). *Faktor-faktor keberhasilan model bisnis inklusif pada rantai nilai susu sapi segar (studi kasus KUD giri tani Kabupaten Bogor)*. [skripsi]. Bogor (ID) Institut Pertanian Bogor.

- Likoko, E., & Kini, J. (2017). Inclusive business – a business approach to development. *Journal of Environmental Sustainability*, 24, 84-88
- Lubis, N. (2017). *Model bisnis inklusif kopi arabika Mandailing dan strategi pengembangannya di kabupaten Mandailing Natal, Sumatera Utara*. [skripsi]. Bogor (ID): Institut Pertanian Bogor.
- Lundy, M. (2012). LINK methodology: A participatory guide to business models that link smallholders to markets 171 p. - - (CIAT Publication No. 380).
- Lundy, M. (2014). LINK methodology version 2.0: A participatory guide to business models that link smallholders to markets 179 p. -- (CIAT Publication No. 398).
- Makinen, S., & Seppanen, M. (2007). Assessing business model concepts with taxonomical research criteria. *Mgmt Res News*, 30(10), 735-748.
- Michelini, L. (2012). *Creating shared value in low-income market. social innovation and new business models*. Jerman: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Michelini, L., & Fiorentino, D. (2012). New business models for creating shared value. *Journal Social Responsibility*, 8(4), 561-577.
- Mulyawan, K. H., Fuad, A., & Utarini, A. (2010). Pengembangan prototipe sistem informasi manajemen regulasi praktik kedokteran berbasis web dengan pendekatan sistem informasi geografis. *Jurnal Manajemen Pelayanan Kesehatan*, 13(03), 146–153.
- Mustika, A., Oktaviani, R., & Sukardi. (2017). Strategies to develop biodiesel industry of pt. xyz in order to implement cpo supporting fund policy. *Indonesian Journal of Business and Entrepreneurship*, 3(3), 176-186.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*, Jakarta (ID): Elex Media Komputindo.
- Porter, E. M. (1985). *Competitive advantage-creating and sustaining superior performance*, New York (US): Free Press.
- Reed, D. (2009). What do corporations have to do with fair trade? Positive and normative analysis from a value chain perspective. *Journal of Business Ethics*, 86, 3-26.
- Sari, N., Santoso, T., Yusianto, & Mawardi, S. (2013). *Mengenal kopi arabika Jawa Ijen-Raung (kopi bersertifikat indikasi geografis pertama di Jawa Timur)*. Warta Pusat Penelitian Kopi dan Kakao Indonesia.
- Sawmy, M. S. (2015). Growing inclusive business models in the extractive industries: demonstrating a smart concept to scale up positive social impact. *Journal of the Extractive Industries and Society* 2, 676-679.
- Sutandyo, E. C. (2017). Model bisnis pada monopole coffee lab menggunakan business model canvas. *Jurnal Manajemen Bisnis Agora*, 5(3).
- Wicaksono, A. A., Syarief, R., & Suparno, O. (2017). Business model in electricity industry using business model canvas approach; the case of pt. xyz. *Indonesian Journal of Business and Entrepreneurship*, 3(1), 52-63.
- Zott, Ch., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042.