

MODEL BISNIS PENGEMBANGAN HILIRISASI BAWANG MERAH

Diese Septia Gifarani¹, Farida Ratna Dewi², Widyastutik³

^{1,2,3}IPB University, Bogor, Indonesia

Email korespondensi: ¹diese.septia09@gmail.com

Riwayat Artikel:

Diterima:

24 Februari 2022

Direvisi:

1 Mei 2022

Disetujui:

1 Juni 2022

Klasifikasi JEL:

O21

Kata kunci:

analisis SWOT; bawang merah;
business model canvas;
hortikultura

Keywords:

business model canvas;
horticulture; shallot; SWOT
analysis

Cara mensitasi:

Gifarani, D. S., Dewi, F. R., & Widyastutik. (2022). Model Bisnis Pengembangan Hilirisasi Bawang Merah. *JIMFE (Jurnal Ilmiah Manajemen Fakultas Ekonomi)*. 8(1), 17–30. <https://doi.org/10.34203/jimfe.v8i1.4877>



ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah: (i) menganalisis kondisi internal dan eksternal; (ii) merumuskan rancangan model bisnis pengembangan hilirisasi bawang merah; serta (iii) mengidentifikasi strategi pengembangan hilirisasi bawang merah di PT Sinergi Brebes Inovatif (PT SBI). Penelitian dilakukan di PT Sinergi Brebes Inovatif (PT SBI) yang berlokasi di Brebes, Jawa Tengah. Pengumpulan data dilakukan dengan melakukan wawancara dengan para responden baik dari internal PT SBI maupun pihak eksternal yang terkait. Metode analisis yang digunakan yaitu analisis deskriptif, *business model canvas*, dan analisis SWOT. Hasil penelitian menunjukkan bahwa masih ada segmen pasar yang berpotensi untuk PT. SBI. Implikasi penelitian ini menyarankan PT. SBI untuk melakukan *research market* ulang untuk meninjau kebutuhan konsumen, menambah variasi produk inovatifnya, serta memperluas koneksi dengan perusahaan lain.

ABSTRACT

The aims of this research are: (i) analyzing internal and external conditions; (ii) formulating a business model design for the development of downstream shallots; and (iii) identify a strategy for the development of downstream shallots at PT Sinergi Brebes Inovatif (PT SBI). The research was conducted at PT Sinergi Brebes Inovatif (PT SBI) located in Brebes, Central Java. Data were collected by conducting interviews with respondents both from internal PT SBI and related external parties. The analytical method used is descriptive analysis, business model canvas, and SWOT analysis. The results showed that there are still potential market segments for PT. SBI. The implications of this research suggest PT. SBI to conduct re-market research to review consumer needs, add a variety of innovative products, and expand connections with other companies.

PENDAHULUAN

Bawang merah merupakan komoditas hortikultura yang menjadi salah satu kebutuhan pokok masyarakat namun memiliki harga yang fluktuatif dibandingkan dengan komoditas lain dan juga merupakan penyumbang besar terhadap terjadinya inflasi. Fluktuasi harga bawang merah yang terjadi disebabkan

oleh cuaca yang tidak mendukung, produk yang cepat rusak, penentuan harga yang masih terkordinir oleh penjual besar, serta faktor produksi yang kurang efektif dan efisien (Solekha dkk., 2020). Konsumen rumah tangga mengkonsumsi bawang merah sebagai pelengkap bumbu dapur dan juga obat tradisional yang memiliki beberapa manfaat (Direktorat Jenderal Hortikultura, 2010). Proyeksi produksi dan konsumsi bawang merah Indonesia pada tahun 2017-2021 terdapat pada Tabel 1.

Tabel 1. Proyeksi Produksi dan Konsumsi Bawang Merah Indonesia Tahun 2017-2021

Tahun	Produksi (Ton)	Konsumsi Langsung	Konsumsi (Ton)		Total Konsumsi	Pertumbuhan Konsumsi (%)
			Tercecer (8,36%)	Benih (14%)		
2016	1.446.970	731.100	120.967	202.576	1.054.643	
2017	1.587.458	725.438	132.712	222.244	1.080.393	2,44
2018	1.651.361	745.488	138.054	231.190	1.114.732	3,18
2019	1.679.260	765.334	140.386	235.096	1.140.817	2,34
2020	1.692.427	856.671	141.571	237.080	1.235.321	8,28
2021	1.703.726	876.479	142.431	238.522	1.257.432	1,79
Rata-rata Pertumbuhan (%)						3,90

Sumber: (Kementerian Pertanian, 2017)

Berdasarkan Tabel 1, produksi bawang merah dari tahun 2017-2021 diperkirakan terus meningkat, dimana produksi di tahun 2021 diperkirakan mencapai 1,7 juta ton (Kementerian Pertanian, 2017). Selain itu, terjadi kesenjangan antara tingkat produksi dengan tingkat konsumsi langsung produk bawang merah segar. Oleh karena itu, hilirisasi menjadi salah satu upaya yang harus dilakukan untuk menaikkan nilai tambah dan memperlama durasi umur simpan sebagai salah satu solusi dalam mengatasi sifat dari produk pertanian yang memiliki sifat cepat rusak, musiman, tersebar dalam beberapa lokasi, serta tidak dapat diproduksi seragam secara massal (Sinaga, 2015).

Dari tahun 2018 sampai 2020 produksi bawang merah tertinggi berada di tahun 2020 dengan total produksi sebesar 1.815.445 ton dengan provinsi penyumbang terbanyak hasil budidaya bawang merah berada di Provinsi Jawa Tengah sebesar 611.165 ton di tahun 2020 tersebut (Badan Pusat Statistik, 2021). Kabupaten Brebes merupakan salah satu wilayah dari provinsi Jawa Tengah yang merupakan provinsi sentra bawang merah di Indonesia. Varietas bawang Bima Brebes memiliki ciri khas tersendiri, yaitu memiliki harum lebih menyengat, cita rasa yang tinggi, dan bawang merah hasil budidaya dari wilayah ini sudah terkenal. Brebes juga menjadi wilayah tolak ukur penentuan harga bawang merah dipasaran.

Menurut Rahayu (2021) tingkat permintaan dan kebutuhan konsumsi bawang merah yang tinggi menjadikan komoditas ini memiliki keunggulan dan manfaat bagi pengusaha bawang merah. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Solekha dkk. (2020), menyebutkan bahwa usaha tani bawang merah di Kabupaten Brebes tidak memberikan keuntungan yang signifikan untuk memenuhi ekonomi rumah tangga petani, harga jual yang cukup tinggi ditingkat pengecer tidak tertransmisikan baik ke tingkat petani, serta usahatani yang dilakukan masih belum efisien. Oleh karena itu, melalui program sosial ketahanan pangan strategis, Bank Indonesia berperan dalam pengembangan komoditas-komoditas strategi, salah satunya yaitu budidaya bawang merah (Bank Indonesia, 2019).

Di Kecamatan Wanasari terdapat kelompok tani dengan nama Kelompok Tani Sido Makmur yang telah menerapkan korporatisasi petani dalam bentuk BUMS (Badan Usaha Milik Petani) dengan nama PT Sinergi Brebes Inovatif (PT SBI). PT SBI ini terbentuk karena adanya kolaborasi antara Bank Indonesia KPwDN Tegal, Kementerian Pertanian, Pemerintah Daerah Kabupaten Brebes, swasta dalam hal ini adalah PLN melalui program sosialnya yaitu program sambung listrik gratis (PLN, 2019). Dengan adanya PT SBI ini terjadilah proses hilirisasi bawang merah yang lebih beragam. Mulai dari pasta bawang merah hingga bawang *crispy*. Selain itu, dengan adanya PT SBI ini dapat menjangkau pasar yang lebih luas melalui

perancangan model bisnis. Menurut Widyastutik dkk., (2021), model bisnis yang menggabungkan antara strategi, sistem, dan manajemen agar efektif dan memudahkan pelaku bisnis untuk bekerja secara efektif dan efisien serta sesuai dengan tujuan perusahaan yaitu *business model canvas*.

Business model canvas merupakan suatu model bisnis ini menggambarkan sebuah dasar pemikiran tentang bagaimana suatu organisasi tersebut menciptakan, memberikan, dan memperoleh nilai (Osterwalder dkk., 2017). Model bisnis terdiri dari sembilan blok yang mencakup empat bidang utama pada bisnis perusahaan, keempat bidang utama tersebut yaitu pelanggan, penawaran, infrastruktur, dan kelangsungan finansial (Osterwalder dkk., 2017). *Business model canvas* membantu mengembangkan rencana bisnis pada pengusaha dan memiliki pemahaman yang lebih holistik pada bisnis mereka (Athia dkk., 2018). Menurut Dudin dkk. (2015) menyebutkan bahwa *business model canvas* memungkinkan perusahaan untuk merencanakan secara komprehensif kegiatan mereka dan hasil keuangan utamanya tergantung pada variabilitas dari pengaruh lingkungan eksternal dan internal, kekuatan pemodelan sistem, dan arah pengaruh faktor-faktor lainnya sebagai bagian dari konsep manajemen, dan juga memungkinkan perusahaan untuk tidak hanya meningkatkan pendapatan dan keuntungan, namun juga untuk memastikan tingkat orientasi yang tepat pada konsumen untuk menjaga daya saing dan keberlanjutan bisnis. Selain itu, *business model canvas* membantu mendeteksi dengan cepat titik lemah dalam intensitas dan tingkat arus kas masuk dan keluar.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Rachmawati dkk. (2018), bisnis olahan bawang merah dilakukan oleh hampir setiap rumah di Kota Lama menghadapi masalah seperti masalah pada tingkat pemasaran, permodalan, produksi, dan sumber daya manusia. Sehingga harus melakukan strategi seperti selalu berpartisipasi dalam kegiatan pameran, mempertahankan kualitas produk, meningkatkan jangkauan pasar, meningkatkan infrastruktur di lingkungan, pembuatan media promosi, dan bekerja sama dengan pemerintah atau lembaga untuk memperkenalkan produk hasil olahannya dan membantu modal usaha. Sedangkan pada penelitian yang dilakukan oleh Kartika dkk. (2019), terdapat salah satu pengusaha olahan bawang merah di Yogyakarta yang mengalami permasalahan seperti promosi yang kurang maksimal dan tidak pastinya ketersediaan bawang kupas yang diperlukan saat produksi sehingga harus menerapkan strategi yaitu memperluas pasar baru, mengoptimalkan saluran distribusi, memanfaatkan sosial media untuk promosi, dan melakukan pencatatan keuangan dengan jelas. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Dudin, dkk. (2015), menyebutkan bahwa struktur perusahaan di industri pertanian adalah yang paling rapuh dalam menjaga daya saing dan kemampuan untuk pembangunan berkelanjutan, sebagai aktivitas entitas tersebut ditentukan oleh faktor lingkungan dan faktor eksternal.

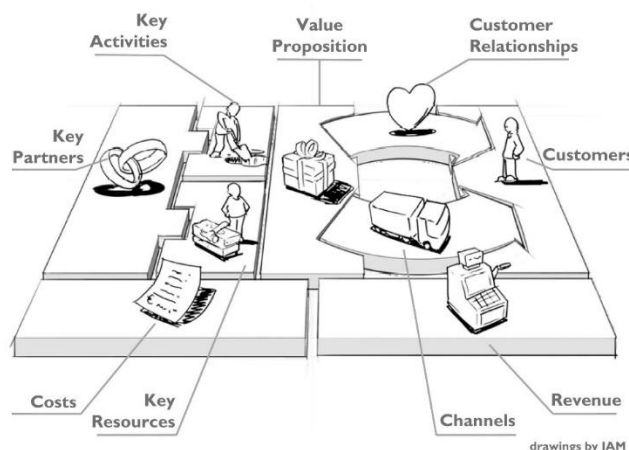
Berdasarkan penelitian sebelumnya, peneliti ingin melihat kondisi lingkungan internal dan eksternal yang dihadapi oleh pelaku usaha olahan bawang merah yang berangkat dari suatu kelompok tani kemudian menjadi Badan Usaha Milik Petani (BUMS) dengan menerapkan sistem koporatisasi dan juga mendapatkan dukungan dari pemerintah maupun lembaga karena pada penelitian sebelumnya hanya menganalisis industri rumah tangga dan pelaku usaha tanpa berangkat dari suatu kelompok tani. Selain itu, melihat kondisi PT SBI saat ini, PT SBI hanya menyerap hasil tani dari Kelompok Tani Sido Makmur padahal terdapat kelompok tani lainnya di Kabupaten Brebes yang belum terserap pasar sehingga mereka harus menjual hasil panennya dengan harga murah. Pamungkassari dkk. (2018) menyebutkan bahwa kinerja rantai pasok bawang merah di Kabupaten Brebes yang melibatkan petani, pedagang pengumpul, dan industri rata-rata masih kurang baik. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Rosyadi dkk. (2015), menyebutkan bahwa usaha tani bawang merah di Kabupaten Brebes tidak memberikan keuntungan yang signifikan terhadap ekonomi petani dan tidak efisien. Oleh karena itu, dibutuhkan suatu pengembangan model bisnis agar PT SBI dapat melakukan pengembangan pasar sehingga kapasitas produksi dapat meningkat dan mampu memproduksi lebih maksimal. Model pengembangan bisnis yang dibuat berdasarkan alternatif strategi yang sebelumnya dibentuk. Dari permasalahan diatas, maka tujuan penelitian ini adalah: (i) menganalisis kondisi internal dan eksternal

yang dihadapi oleh PT Sinergi Brebes Inovatif (PT SBI); (ii) Merumuskan rancangan model bisnis pengembangan hilirisasi bawang merah pada PT Sinergi Brebes Inovatif (PT SBI); (iii) Mengidentifikasi strategi pengembangan hilirisasi bawang merah pada PT Sinergi Brebes Inovatif (PT SBI).

TINJAUAN PUSTAKA

Business Model Canvas (BMC)

Menurut Osterwalder & Pigneur (2017), suatu model bisnis menggambarkan sebuah dasar pemikiran tentang bagaimana cara suatu organisasi atau perusahaan dapat menciptakan, memberikan, dan memperoleh nilai (Osterwalder dkk., 2017). Model bisnis dibentuk karena setiap perusahaan pasti memerlukan konsep atau model dari bisnisnya yang dapat dipahami oleh semua orang. Sebuah konsep yang mendeskripsikan tentang bagaimana perusahaan menjalankan bisnisnya dengan pembeli, pemasok, dan mitranya (Rothaermel, 2017). Model bisnis juga merupakan metode perusahaan dalam menghasilkan uang pada lingkungan bisnisnya saat ini yang mencakup karakteristik struktural dan operasional utama perusahaan (Wheelen dkk., 2018). Terdapat 9 komponen dasar dari model bisnis yang memperlihatkan bagaimana cara berpikir perusahaan dalam menghasilkan uang. Kesembilan komponen dasar tersebut meliputi *customer segments*, *value propositions*, *channels*, *customer relationships*, *revenue streams*, *key resources*, *key activities*, *key partnerships*, dan *cost structure*. Kesembilan blok tersebut mencakup empat bidang utama pada suatu bisnis yang terdiri dari pelanggan, penawaran, infrastruktur, dan kelangsungan finansial (Osterwalder dkk., 2017). Kesembilan komponen model bisnis menjadi dasar bagi alat bantu ringkas yang disusun menjadi *business model canvas* yang dapat dilihat pada Gambar 1 sebagai berikut.



Gambar 1. Business Model Canvas

Sumber: (Osterwalder dkk., 2017).

Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah hal penting untuk membantu manajer melakukan pengembangan dalam bentuk empat tipe strategi, yaitu strategi *strengths-opportunities* (SO), *weaknesses-opportunities* (WO), *strengths-threats* (ST), dan *weaknesses-threats* (WT) (David & David, 2016). Strategi SO dibentuk dengan memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk mengambil keuntungan dari peluang eksternal baik dari tren maupun kejadian eksternal perusahaan. Strategi WO dibentuk dengan tujuan untuk meningkatkan kelemahan internal dengan mengambil keuntungan dari peluang eksternal perusahaan. Strategi ST ini memanfaatkan kekuatan internal untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan. Sedangkan strategi WT merupakan suatu taktik defensif untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal perusahaan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di PT Sinergi Brebes Inovatif (PT SBI) yang berlokasi di Jalan Raya Desa Sidamulya, Sidamulya, Kecamatan Wanasari, Kabupaten Brebes, Jawa Tengah. Pemilihan lokasi dilakukan mengingat Kabupaten Brebes sebagai salah satu wilayah sentra bawang merah dan PT SBI merupakan hasil dari penerapan pembentukan Badan Usaha Milik Petani (BUMP) pertama di Kabupaten Brebes dan juga sudah melakukan ekspor. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Peneliti memperoleh data dengan melakukan wawancara dengan responden yang dianggap cukup terampil, memahami situasi dan kondisi perusahaan serta masalah yang harus diselesaikan. Responden yang dipilih yaitu *General Manager* PT Sinergi Brebes Inovatif (PT SBI) dan Kepala Divisi Produksi PT Sinergi Brebes Inovatif (PT SBI), serta Kepala Bidang Hortikultura dari Dinas Pertanian dan Hortikultura Kabupaten Brebes. Sedangkan data sekunder adalah data pendukung yang diperoleh dari instansi terkait, buku, artikel, jurnal, dan literatur lainnya yang berkaitan dengan topik penelitian.

Metode analisis yang digunakan yaitu analisis deskriptif. Analisis deskriptif digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul (Sugiyono, 2013). Analisis deskriptif menggambarkan secara sistematis, akurat, dan karakteristik mengenai populasi atau kegiatan yang dilakukan dalam suatu bidang tertentu yang menjadikan subjek penelitian berdasarkan data dari variabel yang diperoleh dari kelompok subjek yang diteliti maupun fakta yang terjadi di lapangan (Nasir, 2003). Metode analisis deskriptif ini digunakan untuk mendeskripsikan kondisi internal dan eksternal PT SBI serta menganalisis model pengembangan hilirisasi bawang merah melalui BMC menggunakan pendekatan teori *business model canvas* dari Osterwalder & Pigneur (2017) yang terdiri dari 9 komponen yaitu *customer segments*, *value propositions*, *channels*, *customer relationships*, *revenue streams*, *key resources*, *key activities*, *key partnerships*, dan *cost structure*. Setelah itu, menggunakan analisis SWOT yang dibagi menjadi dua yaitu pada bagian kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakness*) yang dilihat pada lingkungan internal PT SBI yaitu 9 komponen model bisnis kanvas serta pada bagian peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang dilihat pada lingkungan eksternal PT SBI yaitu lingkungan bisnis yang terdiri dari kekuatan pasar, kekuatan industri, tren kunci, dan kekuatan ekonomi makro.

Menurut Osterwalder dkk., (2017), gabungan analisis klasik tentang kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) atau SWOT adalah cara yang efektif apabila digunakan dalam melihat komponen BMC secara rinci dan dapat menjadi pembaruan model bisnis. Kemudian dilakukan perumusan strategi untuk memetakan kembali model bisnis kanvas baru yang ideal untuk perusahaan dengan menggunakan matriks SWOT dengan empat rumusan strategi alternatif yaitu *strength-opportunity* (SO), *weakness-opportunity* (WO), *strength-threat* (ST), dan *weakness-threat* (WT), serta matriks QSP untuk menentukan strategi alternatif terbaik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Model Bisnis Pengembangan Hilirisasi Bawang Merah PT Sinergi Brebes Inovatif (PT SBI)

Pada komponen *value co-creations*, terdapat beberapa nilai yang ditawarkan oleh PT SBI kepada pelanggannya, yaitu menghasilkan produk olahan bawang merah yang unik, satu-satunya perusahaan yang mengeluarkan produk pasta bawang merah dan bawang *crispy*, harga yang ditawarkan kompetitif, serta produk memenuhi syarat ekspor. Selanjutnya pada komponen *customer segment*, PT SBI menfokuskan menjual produk pada sektor industri dan distributor sebagai pihak *aggregator* yang menyalurkan produk PT SBI ke pasar dalam negeri dan luar negeri, *reseller*, dan *retail*, serta *end user* secara *online* maupun *offline*. Selain itu, PT SBI menjalin hubungan baik dengan pelanggan agar dapat mempertahankan pangsa pasar yang telah ada dan memberi kepuasan serta rasa percaya pelanggan dari pelayanan yang maksimal melalui komunikasi atau layanan tertentu kepada pelanggan, serta menyediakan pembayaran non-tunai untuk memudahkan transaksi dengan pelanggan.

PT SBI menggunakan media untuk menyampaikan nilai kreasinya kepada calon pelanggan melalui *e-commerce*, website, youtube dengan nama *channel* 'PT Sinergi Brebes Inovatif', dan instagram dengan nama *username* @sinergibrebesinovatif dan @dapurrasa.official untuk pemasaran secara online. *E-commerce* yang digunakan oleh PT SBI yaitu Shopee dan Tokopedia dengan nama 'Pasta Bawang Official'. edangkan untuk pemasaran secara offline atau secara langsung, PT SBI bermitra dengan *retail modern*, industri, distributor, dan mengikutsertakan diri pada kegiatan pameran. Dalam menjalankan usahanya, PT SBI melakukan beberapa kegiatan utama meliputi perencanaan produksi, perencanaan dalam penggunaan teknologi, pengolahan produk dengan penerapan teknologi, proses *grading/standarisasi* hasil olahan, pengemasan produk, pengemasan *brand*, perencanaan strategi pemasaran, penentuan harga pokok produksi dan harga jual, penyimpanan dan pergudangan, transportasi dan distribusi, pemasaran dan promosi, proses penjualan, serta pengelolaan keuangan menggunakan bantuan aplikasi Si Apik dan Griyo Pos.

Selain itu, terdapat beberapa faktor penting dalam mendukung proses bisnis PT SBI. Selain itu, adanya kebijakan dan dukungan dari Pemerintah Daerah Kabupaten Brebes serta dinas-dinas yang bersangkutan mengadakan kegiatan yang berhubungan dengan PT SBI mulai dari produksi sampai pemasaran produk. Sedangkan kebijakan yang mendukung berjalannya PT SBI yaitu terdapat pada Peraturan Kementerian Pertanian Nomor 18 Tahun 2018 yang isinya mengatur pedoman pengembangan kawasan pertanian berbasis korporatisasi petani, serta program Pemerintah Pusat yaitu program sinergi aksi ekonomi untuk rakyat (PSAEUR). Hingga saat ini, PT SBI terdiri dari 9 karyawan tetap dan 2 orang karyawan yang tidak tetap. Dalam mengelola usaha, PT SBI dibantu oleh 6 orang pengurus yang terdiri dari direktur utama, *general manager*, administrasi dan keuangan, produksi, alat dan mesin, pemasaran, serta purchasing. Sedangkan dalam proses perkembangannya, PT SBI tidak terlepas dari peran mitra yang mendukung aktivitas bisnisnya. Para mitra yang berkontribusi bersama PT SBI meliputi petani, Kelompok Tani Sido Makmur sebagai penyedia bahan baku. Pemasok input untuk kemasan produk, tenaga kerja lepas dan tidak lepas, pemerintah daerah dan pemerintah pusat sebagai pemberi dukungan, pelatihan, dan pendampingan.

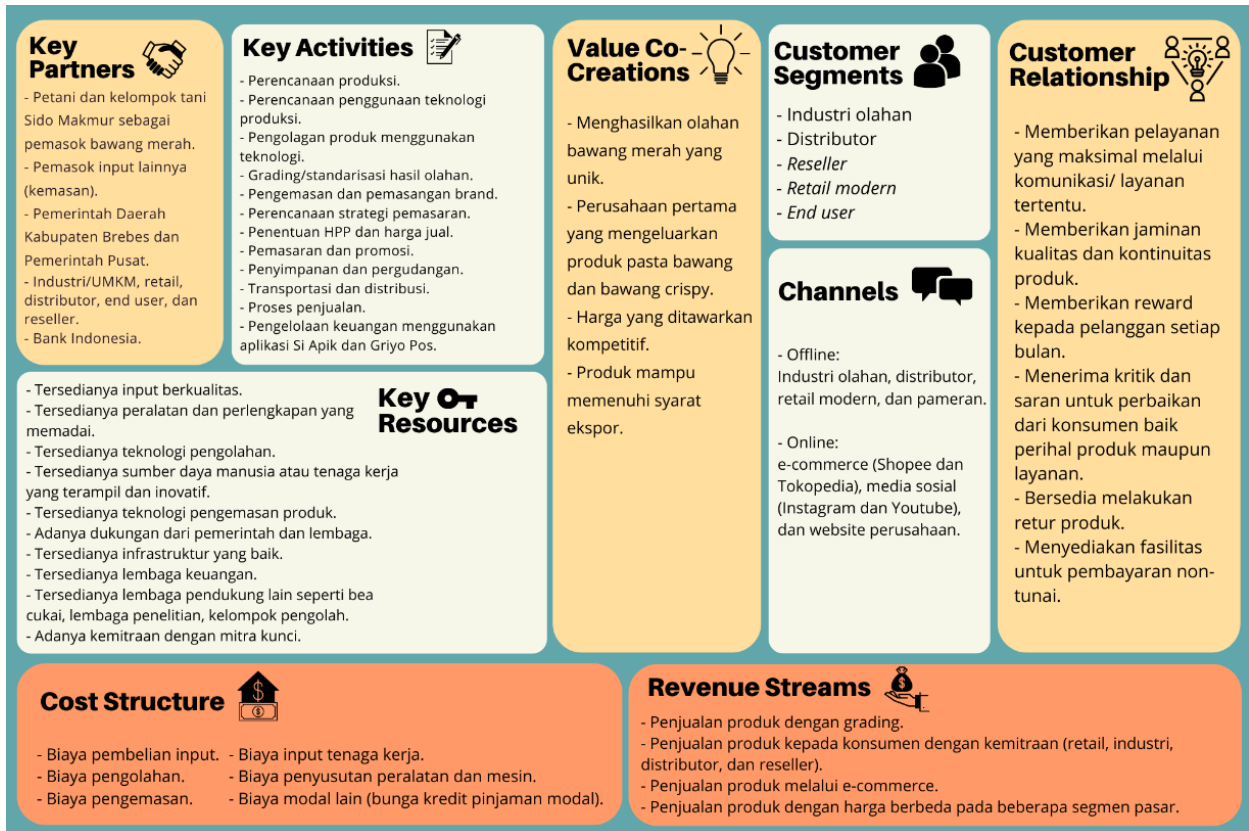
Selain itu, sebagai bentuk dari dukungan dalam pengembangan perusahaan, PT SBI diberikan bantuan oleh Bank Indonesia berupa alat-alat produksi, perizinan BPOM, halal, pendaftaran nutrifact, serta bantuan lainnya seperti pelatihan dan pendampingan sampai saat ini. Kemudian arus pendapatan yang diterima oleh PT SBI berasal dari penjualan produk bawang goreng, pasta bawang merah, dan bawang *crispy* yang telah masuk standar *grading* perusahaan serta dipasarkan kepada konsumen melalui *retail*, industri, distributor, *reseller*, dan *e-commerce*. Harga jual dari ketiga produk tersebut berbeda-beda tergantung berat produk dan segmen pasarnya, yaitu pasar lokal, pasar domestik, dan pasar luar negeri. Sedangkan struktur biaya pada PT SBI per tahun dapat dilihat pada Tabel 2 sebagai berikut.

Tabel 2. Struktur Biaya PT SBI per Tahun

No	Struktur Biaya	Jumlah Pengeluaran/tahun (Rp)
1	Biaya pembelian input bawang merah	648.000.000
2	Biaya pengolahan	577.920.000
3	Biaya pengemasan	273.600.000
4	Biaya input tenaga kerja	106.241.328
5	Biaya penyusutan peralatan dan mesin	58.041.667
6	Biaya modal pinjaman	207.583.333
Total		1.871.386.328

Sumber: data diolah (2022).

Berikut merupakan analisis *business model canvas* yang digunakan oleh PT SBI selama ini. Dalam sembilan komponen tersebut perlu dilakukan analisis kembali untuk mendukung pengembangan bisnis SBI.



Gambar 2. Business Model Canvas PT SBI: kondisi saat ini.

Lingkungan Bisnis PT Sinergi Brebes Inovatif Kekuatan Pasar

Peristiwa globalisasi menyebabkan adanya perubahan sikap dan perilaku, komunikasi, industrialisasi, urbanisasi, serta teknologi di Indonesia (Nur'azizah dkk., 2020). Dengan adanya perubahan sikap dan

perilaku masyarakat yang menuntut kepraktisan dan juga pertumbuhan penduduk yang semakin meningkat membuat permintaan terhadap produk pertanian terutama komoditas bawang merah sebagai pelengkap masakan juga bisa ikut meningkat. Konsumsi bawang merah pada tahun 2019 sampai 2023 diperkirakan akan naik dengan laju rata-rata 2,41% per tahun (PUSDATIN, 2019), artinya permintaan terhadap bawang merah akan meningkat dari tahun ke tahun. Sama halnya dengan produksi bawang merah dalam negeri yang mengalami kenaikan bahkan diperkirakan akan terjadi surplus pada kurun waktu 2019-2023 dengan rata-rata surplus sebesar 7,93% per tahun.

Menanggapi persoalan isu pasar yang terjadi, segmen pasar yang dapat dimasuki oleh produk olahan bawang merah memiliki peluang yang cukup besar. Selain itu, bawang merah dapat dinikmati oleh segala jenis kalangan usia mulai dari anak-anak hingga dewasa baik laki-laki maupun perempuan tergantung dari selera konsumen terhadap produk olahan bawang merah. Segmentasi pasar yang dapat dimasuki oleh produk olahan bawang merah yaitu industri olahan, distributor, restoran, perhotelan, toko retail, reseller, dan importir. Selain itu, pelaku usaha produk olahan bawang merah dapat memasarkan produknya pada e-commerce karena menurut RedSeer (2022), pertumbuhan *e-commerce* terus berjalan dengan kuat dan pasar e-commerce Indonesia adalah salah satu yang paling cepat berkembang secara global dengan proyeksi nilai transaksi yang dapat meningkat menjadi US\$137,5 Miliar pada tahun 2025, dimana hal tersebut menguasai lebih dari setengah pasar e-commerce Asia Tenggara. Selain itu, e-grocery seperti Sayurbox, Happyfresh, Segari, dan TaniHub juga dapat dijadikan segmen pasar karena nilai transaksi pada e-grocery juga mengalami peningkatan dari tahun 2018 dan diproyeksikan akan terus meningkat hingga mencapai nilai US\$25,3 Miliar di tahun 2025.

Kekuatan Industri

Pada tahun 2022, Menteri Perindustrian Agus Gumiwang merasa optimis akan pertumbuhan industri yang mampu menyentuh angka 5-5,5% (Kementerian Perindustrian, 2021). Hal tersebut dapat dibuktikan dengan kinerja ekspor industri pengolahan non migas pada periode Januari-Maret 2022 yang mengalami peningkatan sebesar 29,68% dibanding periode yang sama pada tahun sebelumnya. Salah satu penyumbang devisa dari ekspor industri pengolahan pada bulan Maret 2022 adalah sektor industri makanan dengan nilai ekspor mencapai US\$ 4,16 miliar yang berada di posisi kedua setelah industri logam dasar (Kementerian Perindustrian, 2022). Melihat dari kondisi perekonomian Indonesia saat ini, dapat memunculkan UMKM atau perusahaan baru yang memasuki industri pengolahan terutama untuk produk olahan pertanian termasuk bawang merah. Kementerian Koperasi dan UKM menyebutkan sudah ada 65,4 juta pelaku UMKM di tahun 2019 dan jumlahnya akan berfluktuasi karena kondisi persaingan yang semakin ketat dan juga sejauh mana kekuatan perusahaan dalam mempertahankan eksistensinya (Kementerian Koperasi dan UKM, 2019).

Tren Kunci

Pengembangan industri pengolahan produk pertanian dapat dilakukan oleh kelompok tani dengan membentuk suatu lembaga yang didukung oleh Peraturan Menteri Pertanian (Permentan) Nomor 67 Tahun 2016 tentang pembinaan kelembagaan petani (Kementerian Pertanian, 2016), dan Permentan Nomor 18 Tahun 2018 tentang pedoman pengembangan kawasan pertanian berbasis korporasi petani (Kementerian Pertanian, 2018). Selain itu, dengan adanya perkembangan teknologi juga dapat memudahkan para pelaku usaha untuk melakukan produksi secara mandiri dalam jumlah yang banyak dan tetap memperhatikan mutu produk. Menurut Kementerian Perindustrian, adanya perubahan pada pola perilaku konsumsi masyarakat berkaitan dengan perubahan sistem pemasaran, logistik, dan produksi perusahaan. Perubahan pada sistem pemasaran terjadi karena konsumen yang saat ini lebih banyak melakukan belanja online dengan memanfaatkan jasa pengiriman. Perubahan lainnya yaitu pada sistem logistik dimana konsumen akan merasa aman apabila pada proses pengiriman dilakukan sistem

contactless logistic yang mengurangi interaksi antar manusia. Sedangkan pada sistem produksi, perlu diperkenalkan dengan teknologi pangan olahan dan diversifikasi produk seperti produk makanan beku serta teknologi pengemasan yang membuat produk lebih awet, dan juga produk siap makan yang tinggal di kirim dan dapat diolah lebih mudah di rumah (Kementerian Perindustrian, 2021b).

Kekuatan Ekonomi Makro

Pertumbuhan ekonomi global mengalami sedikit penurunan akibat ketegangan geopolitik Rusia-Ukraina yang berdampak pada pelemahan transaksi perdagangan, kenaikan harga komoditas, dan ketidakpastian keuangan global sehingga proyeksi pertumbuhan ekonomi global di tahun 2022 hanya sebesar 3,5% (Bank Indonesia, 2022). Hal tersebut juga berdampak pada pertumbuhan ekonomi Indonesia dimana Bank Indonesia memprakirakan pertumbuhan ekonomi di tahun 2022 sedikit lebih rendah dari proyeksi sebelumnya menjadi sebesar 4,5% sampai 5,3% (Bank Indonesia, 2022). Namun pertumbuhan ekonomi di Indonesia ditopang oleh kinerja positif dari berbagai lapangan usaha seperti industri pengolahan, perdagangan, transportasi dan pergudangan, serta informasi dan komunikasi. Hal tersebut memberikan dampak baik terhadap kelancaran transaksi di dalam negeri terutama bagi para industri dan UMKM. Kedepannya, perbaikan kinerja ekonomi akan dipengaruhi oleh volume ekspor yang tertahan seiring dengan lebih rendahnya pertumbuhan ekonomi global dan perdagangan dunia akibat berlanjutnya ketegangan geopolitik Rusia-Ukraina.

Analisis Kondisi Internal dan Eksternal PT Sinergi Brebes Inovatif (PT SBI)

Evaluasi pada faktor internal dilakukan dengan cara menganalisis kesembilan faktor pada *business model canvas* PT SBI kondisi saat ini untuk mendapatkan kekuatan dan kelemahan dari perusahaan. Terdapat 9 faktor kunci kekuatan internal dan 5 faktor kunci kelemahan internal. Sedangkan evaluasi faktor eksternal perusahaan dilakukan dengan cara mengetahui kondisi lingkungan eksternal perusahaan dilihat dari kekuatan pasar, kekuatan industri, tren kunci, dan kekuatan ekonomi makro sehingga dapat diperoleh 6 faktor kunci peluang eksternal dan 6 faktor kunci ancaman eksternal pada PT SBI. Oleh karena itu, dilakukan analisis menggunakan matriks SWOT agar mendapatkan strategi-strategi yang lebih spesifik. Matriks SWOT ini akan menghasilkan empat tipe strategi, yaitu strategi SO (*strengths-opportunities*), strategi WO (*weaknesses-opportunities*), strategi ST (*strengths-threats*), dan strategi WT (*weaknesses-threats*). Hasil analisis matriks SWOT dapat dilihat pada Gambar 3 berikut.

<p style="text-align: center;">IFE</p> <p style="text-align: center;">EFE</p>	<p>Strengths:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan segmentasi pasar (S1) 2. Melakukan ekspor ke luar negeri (S2) 3. Produk unik dan berstandar ekspor (S3) 4. Harga yang ditawarkan kompetitif (S4) 5. Sudah melakukan pemasaran secara digital (S5) 6. Memberikan reward berupa bonus kepada pelanggan setiap bulan (S6) 7. Tersedianya sumberdaya berkualitas dan mumpuni (S7) 8. Adanya dukungan dari pemerintah dan lembaga (S8) 9. Hubungan yang baik dengan mitra (S9) 	<p>Weakness:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Perusahaan mengeluarkan biaya besar sebelum memperoleh pendapatan (W1) 2. Alat dan mesin yang tersedia baru satu unit saja (W2) 3. Bergantung pada satu kelompok tani (W3) 4. Tidak melakukan kontrak kerjasama dengan mitra (W4) 5. Ukuran karyawan tetap perusahaan yang belum terlalu besar (W5)
<p>Opportunities:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Terbukanya segmentasi pasar yang baru (O1) 2. Bertambahnya pasokan bawang merah (O2) 3. Meningkatnya volume ekspor (O3) 4. Bertambahnya stakeholder perusahaan (O4) 5. Perubahan pola perilaku konsumsi masyarakat (O5) 6. Perkembangan era teknologi digital (O6) 	<p>Strategi SO:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memperluas segmentasi pasar (S1,S2, S3, S4, S5, O1, O3, O4, O5) 2. Menambah variasi produk (S3, S7, O2, O3, O5) 3. Menjaga kualitas produk (S3, S8, O3, O4, O5) 4. Menambah stakeholder perusahaan (S2, S9, O1, O4, O6) 	<p>Strategi WO:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menambah alat mesin produksi (W2, O1,O2, O3, O4) 2. Menambah pemasok bahan baku (W3, O2, O4)
<p>Threats:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Munculnya kompetitor baru (T1) 2. Berpindahnya pelanggan ke kompetitor lain (T2) 3. Terdapat produk substitusi (T3) 4. Mitra bahan baku berkolaborasi dengan pesaing (T4) 5. Ketidakstabilan ekonomi saat ini (T5) 	<p>Strategi ST:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memberikan pelayanan lebih kepada konsumen (S5, S6, S7, T1, T2) 2. Memaksimalkan promosi digital (S2, S3, S4, S5, T1, T2, T3, T5) 3. Memberikan <i>coaching</i>, <i>counseling</i>, dan <i>mentoring</i> kepada karyawan (S7, S8, T1, T2, T5) 	<p>Strategi WT:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menerapkan kontrak kerjasama dengan mitra (W3, W4, W5, T1, T4, T5) 2. Melakukan evaluasi kinerja perusahaan (W1, W2, W3, W4, W5, T1, T2, T5) 3. Melakukan <i>market research</i> dengan melihat kondisi ekonomi saat ini baik dari dalam maupun luar negeri (W1, W5, T1, T2, T5) 4. Memaksimalkan kapasitas produksi (W1, W2, W5, T2, T3)

Gambar 3. Matriks SWOT PT SBI

Business Model Canvas (BMC) Perbaikan pada PT Sinergi Brebes Inovatif

Pembuatan model bisnis perbaikan dilakukan setelah dilakukan analisis SWOT dan membuat matriks SWOT. Model bisnis perbaikan merupakan pengembangan alternatif strategi dari model bisnis sebelumnya.



Gambar 4. Business Model Canvas PT SBI: Kondisi Ideal.

Implikasi Manajerial

Dari sisi pemasaran, pertumbuhan ekonomi yang diproyeksikan akan meningkat dan ditambah dengan perubahan perilaku konsumen yang menginginkan kepraktisan membuka peluang bagi PT SBI untuk memperluas segmentasi pasarnya. segmentasi pasar baru dapat ditargetkan kepada restoran dan hotel yang ada di Indonesia dan bekerja sama dengan importir karena selama ini PT SBI melakukan ekspor tidak secara mandiri namun melalui *aggregator*, dengan membidik importir ke dalam segmentasi pasar diharapkan akan terjalin hubungan B2B antara perusahaan dengan perusahaan mitra. Adanya perubahan pada komponen ini dapat berdampak pada peningkatan aktivitas produksi, penambahan pasokan bahan baku, penambahan produk inovasi sebagai nilai untuk segmen pelanggan baru, serta akan berdampak juga pada peningkatan arus pendapatan PT SBI. Perluasan segmentasi pasar ini perlu menerapkan beberapa strategi seperti melakukan *market research*.

Kemudian dari sisi produksi dan operasi, PT SBI juga harus menambah mitra perusahaan dengan gabungan kelompok tani (Gapoktan) dari kecamatan lain, pengumpul, dan pedagang perantara bawang merah di Kabupaten Brebes maupun diluar wilayah Kabupaten Brebes melalui penerapan strategi SWOT yang telah dirumuskan. Strategi yang dapat diterapkan pada komponen ini yaitu menerapkan kontrak kerja sama dengan mitra sehingga dapat terjalin koordinasi dan hubungan yang baik antara perusahaan

dengan mitra. Selain itu, demi mempertahankan kualitas produk karena harus melalui proses distribusi untuk sampai ke tangan pelanggan, PT. SBI dapat melakukan kerja sama dengan perusahaan logistik terutama jika PT SBI melakukan ekspor secara mandiri.

Dari sisi keuangan, terdapat peningkatan biaya pembelian bahan input dan biaya pengolahan, serta penambahan biaya pemasaran karena PT SBI melakukan kegiatan pemasaran dengan cara mengikuti pameran yang difasilitasi oleh dinas atau kementerian, sehingga apabila terdapat kegiatan pameran tanpa difasilitasi oleh dinas atau kementerian, sudah mengganggu dan untuk biaya promosi menggunakan Ads pada platform sosial media yang digunakan. Serta terjadi penambahan elemen struktur biaya perusahaan yang terdiri dari biaya teknologi pengolahan, biaya pemasaran, dan biaya pelatihan karyawan. Selanjutnya dari sisi sumberdaya manusia, dengan adanya ancaman munculnya kompetitor baru yang dapat menyebabkan berpindahannya pelanggan ke kompetitor baru tersebut, kondisi ekonomi yang saat ini belum stabil akibat kondisi geopolitik Rusia-Ukraina yang berkelanjutan mempengaruhi transaksi perdagangan global mengharuskan PT SBI melakukan persiapan dalam menghadapi ancaman tersebut dengan memanfaatkan kekuatan yang ada yaitu memiliki SDM yang berkualitas dan dukungan dari pemerintah maupun lembaga sehingga dapat menghasilkan strategi yang baru dengan memberikan *coaching, counseling, dan mentoring* kepada karyawan agar dapat mencapai hasil yang diharapkan perusahaan.

Hal terpenting dan utama yang harus dilakukan oleh PT SBI yaitu memberikan pelayanan lebih kepada konsumen dan melakukan evaluasi kinerja perusahaan karena pelanggan merupakan unsur penting dalam keberlangsungan perusahaan. Selain itu, evaluasi kinerja juga perlu dilakukan untuk mempersiapkan perusahaan dalam menghadapi kondisi-kondisi yang akan terjadi kedepannya seperti peningkatan pendapatan, efisiensi biaya, optimalisasi sumberdaya manusia, hubungan dengan mitra, dan perluasan negara tujuan ekspor.

KESIMPULAN

Hasil dari pemetaan *business model canvas* (BMC) pada PT Sinergi Brebes Inovatif (PT SBI) kondisi saat ini menunjukkan bahwa perlu adanya perubahan strategi usaha karena masih ada segmen pasar yang berpotensi untuk PT SBI dalam memasarkan produknya. Sehingga model bisnis yang dijalankan perlu dilakukan peningkatan agar dapat memaksimalkan pendapatan dan keuntungan perusahaan. Berdasarkan analisis yang dilakukan terhadap kondisi internal dan eksternal perusahaan diperoleh sembilan faktor kekuatan, lima faktor kelemahan, enam faktor peluang, dan lima faktor ancaman. Penentuan alternatif strategi pengembangan bisnis hilirisasi bawang merah pada PT SBI dilakukan menggunakan matriks SWOT yang menghasilkan 13 alternatif strategi antara lain memperluas segmentasi pasar, menambah variasi produk, menjaga kualitas produk, menambah *stakeholder* perusahaan, menambah alat dan mesin produksi, menambah pemasok bahan baku, memberikan pelayanan lebih kepada konsumen, memaksimalkan promosi digital, memberikan pelatihan (*coaching, counseling, and mentoring*) kepada karyawan, menerapkan kontrak kerjasama dengan mitra, melakukan evaluasi kinerja perusahaan, melakukan *market research*, dan memaksimalkan kapasitas produksi perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Athia, I., Saraswati, E., & Normaladewi, A. (2018). Penerapan Business Model Canvas (Bmc) Untuk Mendorong Mindset Kewirausahaan Di Kalangan Mahasiswa Universitas Islam Malang. *Jurnal Ketahanan Pangan*, 2(1), 66–75.
- Badan Pusat Statistik. (2021). Produksi Tanaman Sayuran. <https://www.bps.go.id/indicator/55/61/1/produksi-tanaman-sayuran.html>
- Bank Indonesia. (2019). *Dedikasi Untuk Negeri*. Bank Indonesia Bank Sentral Republik Indonesia
- Bank Indonesia. (2022). *Laporan Kebijakan Moneter - Triwulan I 2022*.

- <https://www.bi.go.id/id/publikasi/laporan/Pages/Laporan-Kebijakan-Moneter-Triwulan-I-2022.aspx>
- David, F. R., & David, F. R. (2016). *Manajemen Strategik: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing-Konsep* (15th ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Direktorat Jenderal Hortikultura. (2010). *Budidaya Bawang Merah (Allium ascalonicum L) Kabupaten Nganjuk Propinsi Jawa Timur*.
- Dudin, M. N., Kutsuri, G. N., Fedorova, I. J. evna, Dzusova, S. S., & Namitulina, A. Z. (2015). The innovative business model canvas in the system of effective budgeting. *Asian Social Science*, 11(7), 290–296. <https://doi.org/10.5539/ass.v11n7p290>
- 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>
- Kartika, M., Utami, D., Fajeri, H., & Septiana, N. (2019). Strategi Pengembangan Usaha Bawang Goreng (Studi Kasus pada Bawang Goreng Mak Yem). *Frontier Agribisnis*, 3(4), 60–67.
- Kementerian Koperasi dan UKM. (2019). Perkembangan Data Usaha Mikro, Kecil, Menengah (Ukm) Dan Usaha Besar (Ub) Tahun 2018 - 2019. <https://kemenkopukm.go.id/data-umkm/?V7tcBokgl7JLfAZZds9IXPmFadRy4HeoXvhdWudBsmeVApS9EO>
- Kementerian Perindustrian. (2021a). Menperin Agus Optimistis Industri Tumbuh 5,5 Persen Tahun 2022. <https://kemenperin.go.id/artikel/22832/Menperin-Agus-Optimistis-Industri-Tumbuh-5,5-Persen-Tahun-2022>
- Kementerian Perindustrian. (2021b). Pandemi Ubah Pola Konsumsi, Industri Makanan Perlu Berinovasi. <https://kemenperin.go.id/artikel/22227/Pandemi-Ubah-Pola-Konsumsi,-Industri-Makanan-Perlu-Berinovasi>
- Kementerian Perindustrian. (2022). *Perkembangan Ekspor dan Impor Industri Pengolahan Non Migas Bulan Maret 2022* (Vol. 2022). <https://www.kemenperin.go.id/kinerja-industri>
- Kementerian Pertanian. (2016). *Peraturan Menteri Pertanian Republik Indonesia Nomor 67/Permentan/SM.050/12/2016* (pp. 1–78).
- Kementerian Pertanian. (2017). Outlook TPHORTI. <http://epublikasi.setjen.pertanian.go.id/epublikasi/outlook/2017/Outlook2017/files/assets/basic-html/page89.html>
- Kementerian Pertanian. (2018). *Peraturan Menteri Pertanian Republik Indonesia Nomor 18/Permentan/RC.040/4/2018*.
- Nasir, M. (2003). *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Nur'azizah, N., Putri, M., & Mukti, G. W. (2020). Kajian Model Inovasi Agribisnis Komoditas Kopi (Studi Kasus Di 'Kopi Sebagai'). *Jurnal Pemikiran Masyarakat Ilmiah Berwawasan Agribisnis*, 6(1), 339–350.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., & Movement, T. (2017). Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers And Challengers. *African Journal of Business Management*, 5(7).
- Pamungkassari, A. R., Marimin, M., & Yuliasih, I. (2018). Analisis Kinerja, Nilai Tambah Dan Mitigasi Risiko Rantai Pasok Agroindustri Bawang Merah. *Jurnal Teknologi Industri Pertanian*, 28(1), 61–74. <https://doi.org/10.24961/j.tek.ind.pert.2018.28.1.61>
- PLN. (2019). *Caring for the Future*. PLN Peduli.
- PUSDATIN. (2019). Outlook Bawang Merah Komoditas Pertanian Subsektor Holtikultura. *Pusat Data Dan Sistem Informasi Pertanian Kementerian Pertanian*, 1–71. <http://epublikasi.pertanian.go.id/download/file/571-outlook-bawang-merah-2019>
- Rachmawati, I. K., Handoko, Y., & Rachman, A. (2018). *Strategy for Improving the Competitiveness of Smes Towards Kotalama Becoming the Center of Malang Fried*. *September*, 171–182.

- Rahayu, S. (2021). Welfare Analysis of Onion Farming Business in Moyo Hilir District, Sumbawa Regency. *Proceedings of the 6th International Conference on Tourism, Economics, Accounting, Management, and Social Science (TEAMS 2021)*, 124–126. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.211124.019>
- RedSeer. (2022). Consumer Internet in Indonesia. <https://redseer.com/reports/consumer-internet-in-indonesia/>
- Rosyadi, I., Soebagyo, D., & Suyatmin. (2015). Profitabilitas dan Efisiensi Usahatani Bawang Merah. *The 2nd University Research Coloquium*, 389–400.
- Rothaermel, F. T. (2017). *Strategic Management* (3rd ed.). McGraw-Hill Education.
- Sinaga, A. D. dan O. S. (2015). Dampak Pasar Malam terhadap Tataniaga Hasil Pertanian di Kecamatan Tenggarong. *Magrobisnis Journal*, 15(1).
- Solekha, A., Widiyanto, A., & Karunia, A. (2020). Kajian Pengembangan Klaster Komoditas Bawang Merah Kantor Perwakilan Bank Indonesia Tegal. *Jurnal Riset Manajemen*, 7(1), 153–162.
- Sugiyono, P. D. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (19th ed.). ALFABETA, CV.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Strategic Management And Business Policy* (15th ed.). London: Pearson Education.
- Widyastutik, W., Djaenudin, D., & Sahara, S. (2021). Msmes Rattan Business Model In Pulang Pisau Regency In Supporting Sustainable Management Of Peatland Ecosystems. *Business Review and Case Studies*, 2(1), 36–48. <https://doi.org/10.17358/brcs.2.1.36>