

## **Strategi Pengembangan Bisnis Keripik Pisang dengan Pendekatan Business Model Canvas**

**Author**

Rezvanny Maricar

**Email**

[Vannymaricar@gmail.com](mailto:Vannymaricar@gmail.com)

**Afiliasi**

*Institut Bisnis dan Keuangan Nitro Makassar*

Abstrak: Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memahami gambaran kanvas model bisnis dan membuat desain transformasi bisnis. Penelitian dilakukan di Kecamatan Sinar Surya Barru, merupakan salah satu perusahaan yang memproduksi Keripik Pisang. Untuk melengkapi data yang valid, peneliti melakukan metode penelitian tindakan partisipatif, dimana peneliti juga terlibat selama lebih dari dua bulan di perusahaan. Gambaran umum perusahaan dijelaskan secara deskriptif dengan mendeskripsikan posisi sumber daya perusahaan dan kinerjanya. Model bisnis dan model transformasi bisnisnya dianalisis menggunakan pendekatan kanvas model bisnis dan peta empati pelanggan. Hasil strategi pengembangan transformasi bisnis CV Sinar Surya adalah meningkatkan pelestarian segmen pelanggan dan juga sebagai resource key mereka. Peningkatan pada proposisi nilai seperti layanan kustomisasi pelanggan dan media sosial dalam nilainya pada saluran dan hubungan pelanggan menghasilkan aliran pendapatan dari penjualan produk baru yang berbahan dasar pisang. Peningkatan juga diperlukan dalam kegiatan sosial pada kegiatan utama, peningkatan mitra seperti penyelenggara kegiatan dan layanan pengiriman sebagai mitra utama, juga biaya tambahan untuk penyesuaian dan kegiatan sosial pada struktur biaya.

***Kata Kunci: Strategi Pengembangan, Bisnis Model Kanvas, Keripik Pisang***

### **Pendahuluan**

Industri makanan dan minuman menjadi sector juara (champion) karena menjadi salah satu sektor manufaktur andalan dalam memberikan kontribusi besar terhadap pertumbuhan ekonomi nasional. 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%. Potensi industri makanan dan minuman di Indonesia bisa menjadi champion, karena supply dan user-nya banyak. Untuk itu, salah satu kunci daya saingnya di sektor ini adalah food innovation and security. 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 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.

Pisang merupakan salah satu komoditas buah unggulan Indonesia. Luas panen dan produksi pisang selalu menempati posisi pertama. Disamping untuk konsumsi segar beberapa kultivar pisang di Indonesia juga dimanfaatkan sebagai bahan utama dengan beberapa inovasi. Pisang banyak

mengandung vitamin dan mineral esensial yang sangat bermanfaat bagi kesehatan. Bahkan di beberapa daerah di Papua pisang merupakan substitusi makanan pokok.

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 system, 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.

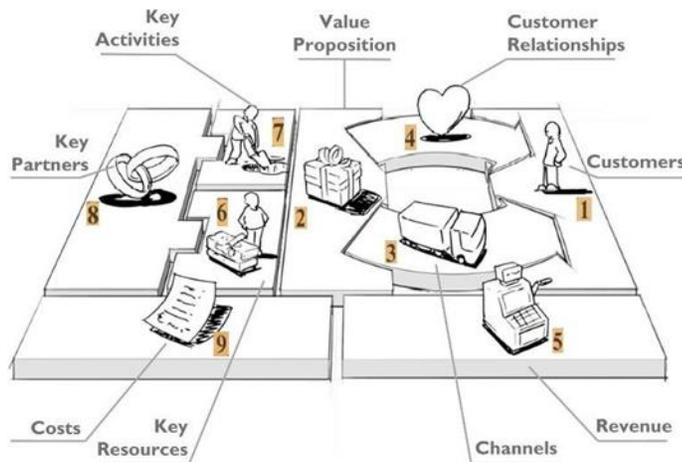
## **Metode Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di salah satu unit usaha yang memproduksi Keripik Pisang bernama Sinar Surya yang berlokasi di Ballewe Desa Binuang Kecamatan Balusu Kabupaten Barru, Sulawesi selatan. 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.

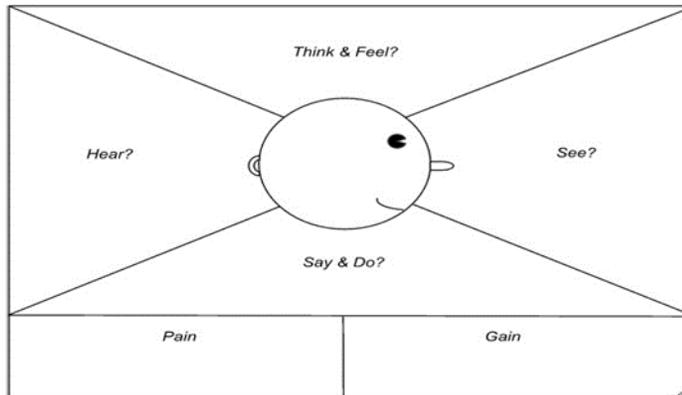
Berdasarkan deskripsi lengkap perusahaan, selanjutnya dilakukan analisis model bisnis dengan pendekatan business model canvas. Osterwalder dan Pigneur (2012) mengemukakan bahwa business model canvas merupakan sebuah template berupa grafik visual berbentuk tabel yang berisi Sembilan blok bangunan yang 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 Costumer Emphaty Map*

## Hasil Penelitian dan Pembahasan

CV. Sinar Surya merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang pengolahan hasil pertanian dengan menghasilkan dan memasarkan produk keripik pisang. Perusahaan ini berlokasi di Ballewe Desa Binuang Kecamatan Balusu Kabupaten Barru, Sulawesi selatan dan telah berdiri sejak tahun 2010. Visi perusahaan ini adalah “memberikan kepuasan konsumen yang tiada hentinya dan menginginkan suatu produk oleh-oleh cemilan dengan sentuhan inovasi baru” dan untuk mencapai visi tersebut, perusahaan ini mengemban misi: 1) Menjaga dan meningkatkan kualitas produk dengan terus menerus konsisten menjaga proses produksi, 2) Menjalani kerjasama dengan pihak-pihak yang berpotensi mempercepat laju pertumbuhan perusahaan, 3) Sebagai salah satu pusat oleh-oleh yang ada di Kabupaten Barru dengan slogan ingat keripik pisang ingat Barru

Sumberdaya lahan dan bangunan yang digunakan oleh CV. Sinar Surya seluas 300 m<sup>2</sup> dengan bangunan sebagai rumah tinggal pemilik usaha sekaligus tempat usaha produksi keripik pisang Sinar Surya. 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 lahan sebelah rumah tinggal pemilik usaha yang digunakan sebagai ruang penyimpanan bahan baku serta ruang produksi.

CV Sinar Surya dalam melaksanakan aktifitas perusahaannya melibatkan sumberdaya manusia atau tenaga kerja sebanyak 6 orang. Total gaji yang dikeluarkan dalam setiap bulan sebesar Rp 8.100.000,-. Setiap tenaga kerja memperoleh upah yang berbeda, tergantung dari posisinya dalam perusahaan. Jam kerja tenaga kerja dimulai dari pukul 09.00 Wita hingga pukul 17.00 Wita. Perusahaan menetapkan konsep Islami pada setiap proses kegiatan, misalkan saat jam shalat tiba maka karyawan pun bisa langsung bergegas untuk menunaikan shalat sekaligus istirahat makan siang. Proses perekrutan karyawan dilakukan dengan cara sederhana yaitu dengan wawancara langsung karena rata-rata karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut merupakan masyarakat setempat yang telah dikenal baik oleh pemilik usaha.

Aktifitas produksi keripik pisang pada perusahaan ini selain melibatkan sumberdaya manusia, juga memanfaatkan sumberdaya peralatan. Peralatan yang dimiliki terdiri dari 15 jenis dengan total nilai sebesar Rp. 5.942.000,-. Dari total nilai tersebut, perusahaan mencadangkan biaya penyusutan sebesar Rp. 2.164.571,- per tahun atau sebesar Rp 180.386,- per bulan. Seluruh peralatan yang dimiliki telah memenuhi standar dalam produksi keripik pisang. 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. Sinar Surya secara rinci diuraikan pada Tabel 1.

Sumberdaya finansial berupa harta (asset) yang dimiliki oleh CV. Sinar Surya senilai Rp 100.000.000,- yang terdiri dari harta lancar berbentuk kas, persediaan dan piutang senilai Rp 97.835.429,- dan aktiva tetap berupa peralatan senilai Rp 2.164.571,-. Dari total harta tersebut, perusahaan ini memiliki kewajiban senilai Rp 20.000.000,-. Dari nilai total harta yang dimiliki serta kewajiban perusahaan, maka dapat diketahui bahwa modal yang dimiliki oleh perusahaan ini senilai Rp 80.000.000,-.

**Tabel 1. Jenis dan Nilai Peralatan yang dimiliki CV. Sinar Surya Barru 2020**

No	Uraian		Jumlah (unit)	Nilai (Rp)	Nilai Penyusutan (Rp/Tahun)	Nilai Penyusutan (Rp/Bulan)
1	Peralatan produksi	Kompas gas	2	250.000	31.250	2.605
		Regulator selang	2	60.000	12.000	1000
		Tampah	4	20.000	4.000	335
		Baskom	4	16.500	3.300	275
		Wajan	2	178.000	35.600	2967
		Panci	2	60.000	12.000	1000
		Timbangan	1	60.000	10.000	834
		Alat serut	2	10.000	10.000	834
		Sendok kayu	2	7.500	2.500	208
		Spatula	2	6.500	2.170	181
		Sendok ring	2	6.500	3.250	271
		Pisau	4	7.000	3.500	292
		Kuas	2	6.500	2.167	180
		Penjepit	2	8.500	2.834	236
Parut kelapa	2	5.000	1.000	84		
2	Peralatan kantor	Meja panjang	2	1.000.000	1.100.000	91.667
		Meja kantor	1	650.000	125.000	10.417
		Kursi	4	90.000	54.000	4500
		laptop	1	3.500.000	750.000	62.500
		<b>Jumlah</b>		<b>5.942.000</b>	<b>2.164.571</b>	<b>180.386</b>

Sumber: CV. Sinar Surya Barru tahun 2020

Bahan baku utama produksi keripik pisang adalah pisang kepok. Pisang kapok yang digunakan untuk membuat keripik pisang sinar surya haruslah yang benar-benar matang sempurna sehingga menghasilkan keripik dengan tekstur renyah, gurih, dan memiliki warna yang cerah. Bahan baku diperoleh dari kebun sendiri pemilik usaha, juga hasil kerjasama dengan petani setempat dan pihak pemilik kebun dari keluarga. Jika pisang kepok yang digunakan terlalu matang akan menghasilkan keripik pisang dengan tekstur tidak renyah, tidak gurih, dan berwarna kehitaman.

Selain pisang sebagai bahan baku, bahan lain yang digunakan seperti minyak goreng, gula pasir, garam dan rempah-rempah untuk memberikan cita rasa pada keripik pisang. Bahan-bahan ini diperoleh dari pasar 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 4.250.200,- per bulan yang terdiri dari pembelian pisang rata-rata sebesar Rp 3.200.000,-, per bulan dan bahan penolong (tepung, bumbu, kemasan dan bahan bakar gas elpiji) rata-rata sebesar Rp 7.450.600,- per bulan.

Jumlah produksi dan penjualan keripik pisang yang dihasilkan oleh CV. Sinar Surya rata-rata sebanyak 4.050 bungkus per bulan, seperti yang diuraikan pada Tabel 2. Produk tersebut terdiri dari dua varian rasa yang menarik, yaitu original dan balado (pedas). Setiap kemasan berukuran berat 100 gram dan 150 gram. Kemasan produk didesain seunik mungkin dengan menggunakan label warna cerah dengan tulisan merek dagang "SS" yang menggunakan karakter huruf singkatan nama usaha yaitu Sinar Surya. Selain itu di label kemasan dicantumkan pula berat bersih produk, label halal, izin P-IRT, media sosial keripik pisang seperti instagram dan facebook, serta masa kadaluarsa produk.

**Tabel 2. Rata-rata jumlah penjualan per bulan produk keripik pisang Sinar Surya, 2020**

No	Jenis pelanggan	Jumlah Penjualan Produk (bungkus)
1	Konsumen langsung	2.250
2	Distributor	1.800
<b>Total</b>		<b>4.050</b>

Sumber: CV. Sinar Surya tahun 2020

Harga produk keripik pisang ditawarkan sebesar Rp 6.000,- per bungkus untuk berat 100 gram dan Rp. 7.000,- per bungkus untuk berat 150 gram. Penetapan harga didasarkan atas perhitungan biaya produksi dan keuntungan yang akan diperoleh. Perusahaan juga memberikan potongan harga kepada para distributor, perusahaan ini mensyaratkan pengambilan produk minimal 5 dos dengan harga produk sebesar Rp 5.000,- per bungkus. Untuk memperkenalkan produk kepada calon pelanggan, setiap saat perusahaan ini mengadakan promo diskon untuk pembelian keripik pisang di tempat-tempat tertentu dan pada berbagai event tertentu. Selain memasarkan langsung produk di lokasi usaha, perusahaan ini juga mendistribusikan produknya di beberapa toko di daerah Kabupaten Barru.

Promosi produk yang oleh CV. Sinar Surya umumnya melalui media sosial seperti media jejaring sosial Facebook, dan Instagram. 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 yang biasanya diadakan oleh pemerintah setempat, 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 6.950.000,- per bulan

### ***Model Bisnis Perusahaan***

#### *Customer Segments*

Perusahaan menawarkan produk keripik pisang dengan melayani pelanggan dengan karakteristik sebagai berikut: 1) secara geografis berasal dari Kabupaten Barru dan luar daerah Kabupaten Barru, 2) konsumen yang mencari oleh-oleh khas daerah setempat, 3) usia anak-anak hingga dewasa, 4) tingkat pendapatan mulai dari kelas bawah hingga ke atas.

#### *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 camilan sehat yang berasal dari pisang pilihan terbaik, perasa yang tidak mengandung MSG. Kualitas bahan baku juga sangat dijaga, sehingga konsumen pun dapat menikmati camilan enak dan bergizi ini untuk dikonsumsi sehari-hari. Dari aspek distribusi, Perusahaan menawarkan layanan pesan antar gratis bagi pelanggan yang ingin menikmati keripik pisang. Nilai lain yang berkontribusi pada nilai pelanggan yang ditawarkan perusahaan adalah Accessibility yang diwujudkan dengan mudahnya untuk mendapatkan produk yang tersebar di beberapa daerah dan tersedia di toko oleh-oleh sekitar daerah Kabupaten Barru.

#### *Channels*

Channels merupakan cara yang digunakan perusahaan dalam menyampaikan produknya kepada pelanggan. Terdapat dua tipe channels yang digunakan CV. Sinar Surya, yakni penjualan langsung ke konsumen dan melalui 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 distributor dilakukan melalui kerjasama dengan beberapa perusahaan mitra.

#### *Customer Relationships*

Customer relationships menggambarkan jenis hubungan yang dibangun oleh perusahaan CV. Sinar Surya 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 pisang dilayani langsung, mulai dari proses pemesanan hingga produk sampai pelanggan. Pelanggan yang berminat untuk menjadi distributor atau membeli produk keripik pisang dalam jumlah banyak tetap dilayani, meskipun pelanggan harus melakukan pemesanan terlebih dahulu untuk menjamin tersediannya stok barang di perusahaan.

### *Revenue Streams*

Revenue streams menggambarkan uang yang dihasilkan perusahaan dari masing-masing segmen pelanggan. Sumber penerimaan perusahaan berasal dari penjualan produk keripik pisang. Total penerimaan rata-rata dari hasil penjualan produk keripik pisang yang diperoleh CV. Sinar Surya adalah sebesar Rp 22.500.000,- per bulan. Dari penerimaan tersebut, perusahaan ini dapat meraup laba rata-rata sebesar Rp 6.950.000,- per bulan.

### *Key Resources*

Key resources menggambarkan aset-aset terpenting yang diperlukan perusahaan. Key resources yang digunakan pada CV. Sinar Surya 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 97.835.429,-. Selain itu, perusahaan memiliki sumberdaya intelektual yang meliputi ide bisnis, merek dan hubungan kerjasama seperti kemitraan.

### *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. Sinar Surya, yaitu aktivitas produksi dan aktivitas pemasaran keripik pisang.

### *Key Partnerships*

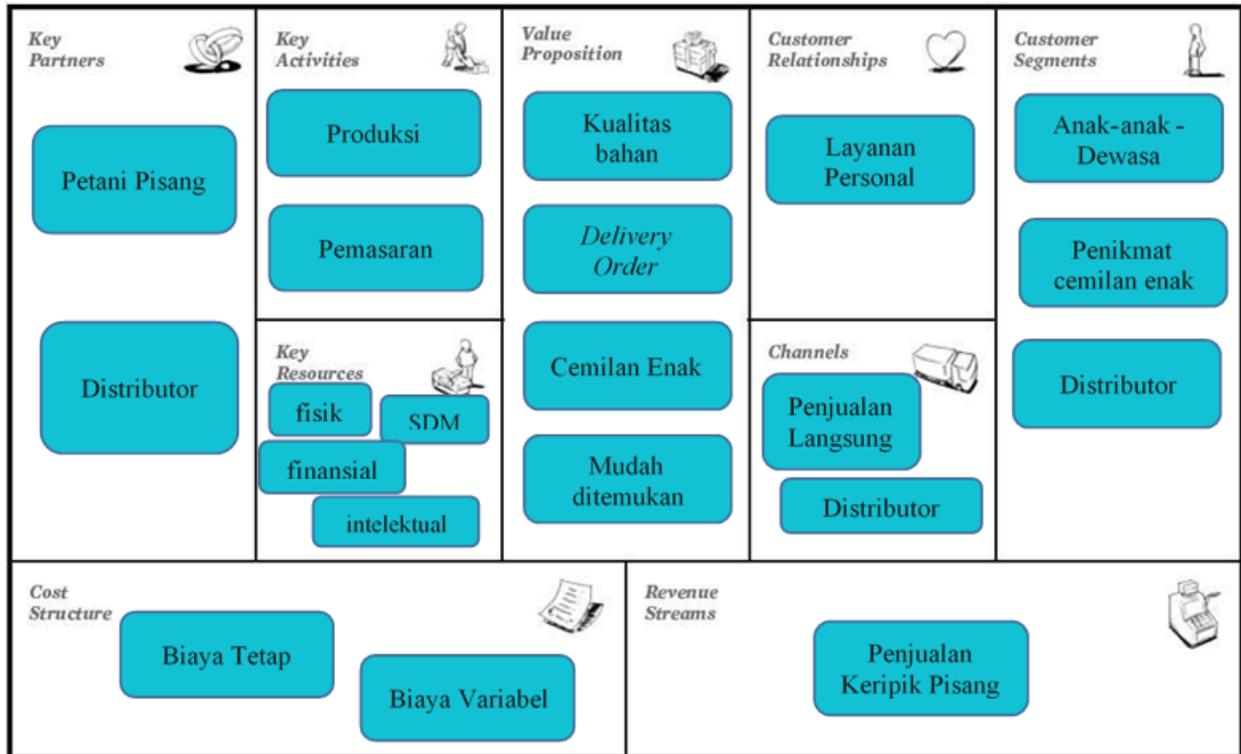
Key partnerships menggambarkan jaringan pemasok dan mitra yang membuat model bisnis dapat bekerja. Perusahaan menciptakan aliansi untuk mengoptimalkan model bisnis, mengurangi resiko atau memperoleh sumberdaya yang dibutuhkan. CV. Sinar Surya membentuk kemitraan dengan berbagai pihak dalam menjalankan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

### *Cost Structure*

Cost structure menggambarkan keseluruhan biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan model bisnis. Terdapat dua macam penggolongan biaya yang digunakan oleh CV. Sinar Surya, 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 pisang yang diproduksi. Jenis biaya ini meliputi gaji karyawan, penyusutan alat, iuran sampah. Total biaya tetap yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam setiap bulan adalah sebesar Rp 8.580.386,-. 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

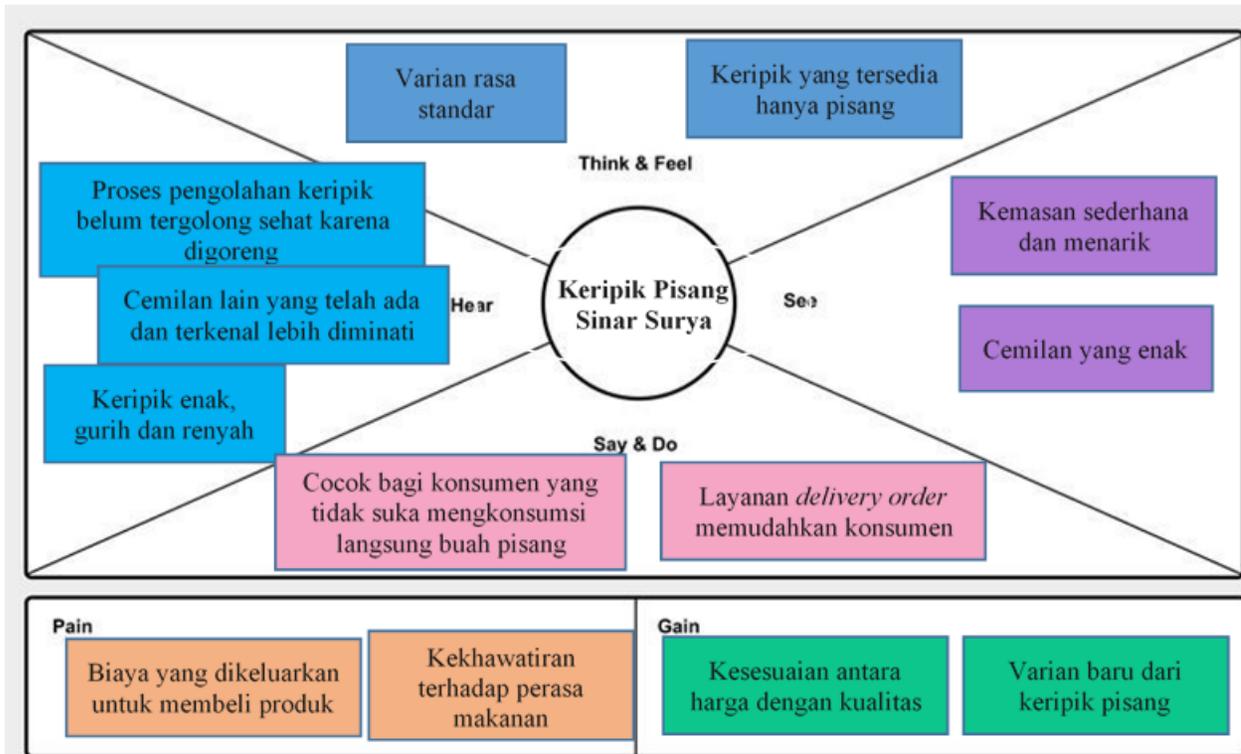
bakar. Besarnya biaya variabel yang dikeluarkan oleh CV. Sinar Surya dalam setiap bulan rata-rata sebesar Rp 9.700.600,-.

Model bisnis perusahaan CV Sinar Surya 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. Sinar Surya, 2020

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. Sinar Surya, 2020

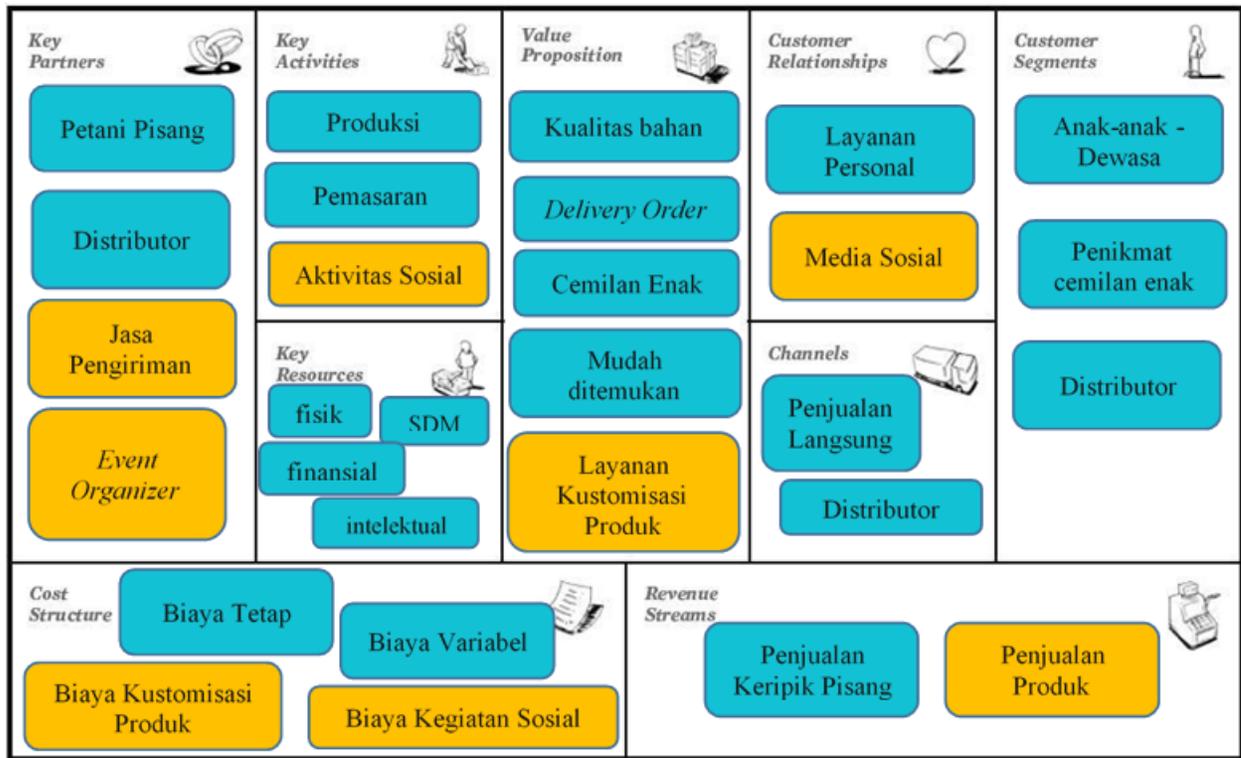
#### Desain Transformasi Model Bisnis Perusahaan

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. Sinar Surya 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. Sinar Surya adalah anak-anak hingga orang dewasa yang berada di dalam dan luar Kabupaten Barru, para penikmat cemilan enak, serta distributor yang membantu penjualan produk keripik pisang. 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 buah yang sehat, dan produk keripik pisang 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 di perusahaan yaitu penjualan langsung kepada konsumen, penjualan melalui distributor, serta melakukan penjualan produk pada kegiatan pameran dan berbagai event kuliner. Pada blok ini ditambahkan tawaran untuk pengoptimalisasi media sosial sebagai layanan dan kemudahan pelanggan untuk memesan serta mendapatkan informasi lengkap tentang produk keripik pisang sinar surya.

- d. **Customer Relationships:** Hubungan pelanggan yang telah terjalin antara perusahaan dan konsumen yaitu melalui layanan personal. Pada blok ini ditambahkan pemanfaatan 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 keripik pisang serta komplain atas produk perusahaan.
- e. **Revenue Streams:** Aliran pendapatan yang diperoleh perusahaan saat ini berasal dari penjualan produk keripik pisang. Pada blok ini, ditambahkan membuat inovasi produk baru agar memperoleh sumber penerimaan baru selain dari penjualan keripik pisang. Perusahaan bisa berinovasi dengan menghasilkan produk baru dengan bahan baku pisang, misalnya pisang nugget atau kue pisang.
- 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 pisang. 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 pisang dan distributor keripik pisang. 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 Kabupaten Barru. Selain itu, perusahaan perlu menjalin kerjasama dengan berbagai event organizer baik yang berasal dari Kabupaten Barru, maupun yang berasal dari luar Kabupaten, agar perusahaan dapat lebih mudah mengakses informasi pelaksanaan event/pameran yang akan diselenggarakan.
- i. **Cost Structures:** Struktur biaya yang dikeluarkan CV. Sinar Surya 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. Sinar Surya dalam bentuk Business Model Canvas dengan sembilan blok ditampilkan seperti pada Gambar 5.



Keterangan :



Dipertahankan



Ditambahkan

Gambar 5. Desain Transformasi Model Bisnis CV. Sinar Surya, 2020

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

Tabel 3. Desain Transformasi Business Model Canvas pada CV. Sinar Surya, 2020

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

Sumber: CV. Sinar Surya tahun 2020

## Kesimpulan dan Saran

Customer segments CV. Sinar Surya terdiri dari anak-anak hingga orang dewasa, penikmat cemilan enak dan sehat, distributor dengan menawarkan value propositions yang meliputi kualitas bahan, layanan delivery order, cemilan enak dan sehat, dan produk mudah ditemukan. Untuk menyampaikan value yang ditawarkan, maka CV. Sinar Surya menggunakan channels penjualan langsung, 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 pisang dan distributor. CV. Sinar Surya menghasilkan Revenue streams dari penjualan produk keripik pisang sebagai produk utama dengan cost structures yang terdiri dari biaya tetap dan biaya variabel.

Desain transformasi model bisnis CV. Sinar Surya 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 media sosial pada channels dan customer relationship, menghasilkan revenue streams dari penjualan produk baru berbahan dasar pisang, 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.

## Referensi

- Ashoer, M., R. R. Taufan, M. H. Syahnur, and A. M. Arumbarkah. 2020. "Determinants of Consumers' E-Satisfaction in E-Commerce Website: Role of E-Service Quality Dimensions." *The International Journal of Business & Management* 8(2):113–18.
- 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](http://www.aura-ilmu.com). Diakses pada 30 Oktober 2016.
- Husin, Saleh, 2016. *Sektor Makanan dan Minuman Topang Pertumbuhan Industri*. [www.antaraneews.com](http://www.antaraneews.com). Diakses pada 12 Oktober 2016.
- Hartanto, Airlangga, 2019. *Industri makanan dan minuman jadi sector kampiun*. [www.kemenperin.go.id](http://www.kemenperin.go.id). Diakses pada 9 Juli 2020.
- 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.
- Putra, A. H. P. K., M. Ashoer, Akmal Abdullah, Ali Muhtasom, Ida Farida, and Arfiyany Guntur. 2019. "The Determinant of SME's Performance: The Main Role of Leadership Strategy, Knowledge, and Business Orientation." Pp. 430–34 in *Proceedings of the 1st International Conference on Life, Innovation, Change and Knowledge (ICLICK 2018)*. Atlantis Press.
- 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.