

Evaluasi dan Perancangan Model Bisnis Pada PT. Rimbun Nan Hijau Dengan Menggunakan *Business Model Canvas*

1st Muhammad Alifar Advanni

Fakultas Rekayasa Industri

Universitas Telkom

Bandung, Indonesia

alifaradvanni@student.telkomuniversity.ac.i

d

2nd Farda Hasun

Fakultas Rekayasa Industri

Universitas Telkom

Bandung, Indonesia

fardahasun@telkomuniversity.ac.i

d

3rd Rio Aurachman

Fakultas Rekayasa Industri

Universitas Telkom

Bandung, Indonesia

rioaurachman@telkomuniversity.ac.i

d

Abstrak— PT. Rimbun Nan Hijau atau RNH merupakan industri yang bergerak dalam pembuatan pupuk non subsidi. PT. RNH memproduksi beberapa jenis pupuk anorganik berkualitas tinggi. Saat ini perusahaan masih dalam proses berkembang dan menghadapi masalah berupa tidak tercapainya target penjualan dikarenakan adanya kekurangan SDM, kurangnya media pemasaran produk dan konten promosi yang tidak menarik, serta keterlambatan pengiriman produk ke konsumen karena kurangnya armada pengangkutan. Salah satu alternatif solusi yang dapat ditempuh untuk menyelesaikan persoalan ini adalah dengan mengevaluasi dan merancang model bisnis PT. RNH menggunakan *business model canvas*. Dalam melakukan penelitian kali ini, data yang diperlukan adalah model bisnis saat ini yang didapatkan dari hasil wawancara terhadap pemilik PT. RNH, kemudian *customer profile* yang didapatkan dari wawancara dengan konsumen PT. RNH serta hasil analisis lingkungan bisnis yang diperoleh melalui studi literatur. Selanjutnya dilakukan analisis SWOT yang hasilnya digunakan untuk merancang strategi, yang digunakan dalam merancang *value proposition canvas* dan *business model canvas* secara lengkap. Setelah itu dilakukan pencocokan antara *customer profile* dengan *value proposition canvas* yang digunakan untuk menentukan usulan tersebut sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Sehingga diperoleh hasil rancangan model bisnis yang diusulkan untuk PT. RNH yang merupakan hasil akhir pada penelitian ini.

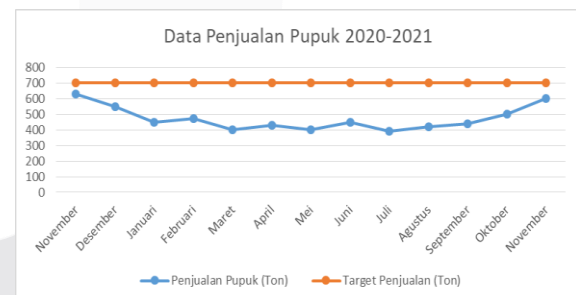
Kata kunci—PT. rimbun nan hijau, pupuk, *business model canvas*, *value proposition canvas*

I. PENDAHULUAN

Indonesia merupakan salah satu negara agraris, hal ini terlihat dari banyaknya lahan pertanian di Indonesia. Pada tahun 2018 lahan pertanian di Indonesia mencapai 7,1 juta hektar (BPS, 2018). Pupuk merupakan suatu bahan yang dapat digunakan untuk memperbaiki kesuburan tanah dengan menyediakan unsur-unsur hara bagi tanaman. Pada dunia pertanian pupuk memang sangat dibutuhkan guna menunjang hasil panen

para petani sehingga secara ekonomi mendapatkan profit atau keuntungan yang besar.

PT. Rimbun Nan Hijau hadir sebagai salah satu industri yang bergerak di bidang pembuatan pupuk non subsidi dan memproduksi pupuk sesuai dengan kebutuhan serta keinginan dari customer. Beberapa jenis pupuk yang diproduksi oleh PT. Rimbun Nan Hijau adalah pupuk Super Phosphate, SP 36, Foska, Myesha Hara, Mutiara Gold dan Dolomite Super. Berdasarkan hasil wawancara dengan CEO PT. Rimbun Nan Hijau diketahui bahwa produk yang dimiliki sudah cukup baik, namun perusahaan belum mampu mencapai target penjualan pada setiap bulannya. Berikut merupakan data penjualan PT. Rimbun Nan Hijau:



GAMBAR 1 Penjualan PT. Rimbun Nan Hijau 2020-2021

Tidak tercapainya target penjualan tersebut disebabkan oleh beberapa hal yang meliputi adanya keterbatasan sumber daya manusia pada bagian pengangkutan produk pupuk ke alat transportasi, kurangnya media pemasaran produk pupuk, konten promosi yang kurang menarik, kurangnya alat transportasi sehingga berpotensi mengalami keterlambatan proses pendistribusian produk ke konsumen. Masalah-masalah yang dihadapi tersebut saling berkaitan, maka pada penelitian ini akan dilakukan evaluasi model bisnis dan perancangan model bisnis yang baru untuk PT. Rimbun Nan Hijau dengan menggunakan metode *Business Model Canvas*. Dengan adanya model bisnis yang baru, diharapkan PT. Rimbun Nan

Hijau mampu mencapai target penjualan serta mampu bersaing dengan para kompetitor.

II. KAJIAN TEORI

A. *Business Model Canvas*

Bisnis model menggambarkan bagaimana sebuah organisasi menciptakan, menyampaikan dan menangkap nilai (Osterwalder and Pigneur, 2010). Model bisnis dapat digambarkan dalam sebuah kanvas, seperti yang dapat dilihat dalam *Business Model Canvas*. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), terdapat 9 blok yang saling berhubungan di dalam *Business Model Canvas* sebagai berikut:

1. **Customer segment**, yaitu segmen pelanggan yang dituju oleh para pelaku bisnis.
2. **Value proposition**, yaitu solusi yang ditawarkan kepada pelanggan untuk memenuhi kebutuhan dari pelanggan.
3. **Channel**, merupakan media untuk suatu perusahaan guna membangun serta menjalin hubungan terhadap pelanggan.
4. **Customer relationship**, bertujuan untuk pembinaan hubungan dengan para pelanggan
5. **Revenue stream**, ialah penggambaran bagaimana perusahaan akan memperoleh pemasukan dari semua kegiatan.
6. **Key resources**, adalah gambaran asset paling penting dimana dapat menentukan suatu keberhasilan perusahaan dalam mengoperasikan model bisnis.
7. **Key activities**, Dimana aktivitas utama yang dilakukan dalam suatu perusahaan atau organisasi.
8. **Key partnership**, merupakan mitra kerjasama perusahaan dalam pengoperasian organisasi.
9. **Cost structure**, merupakan gambaran keseluruhan semua biaya yang akan muncul ketika operasi bisnis model berjalan.

B. *Value Proposition Canvas*

Menurut Osterwalder & Pigneur (2010), *Value Proposition Canvas* yaitu menjelaskan bagaimana suatu produk atau layanan ditawarkan untuk memberikan nilai kepada pelanggan dengan kebutuhan yang mereka harapkan. *Value Proposition Canvas* terdiri dari 2(dua) blok yaitu:

1. **Customer profile**, menggambarkan kebutuhan pelanggan yang diidentifikasi dalam segmen pelanggan, yang terbagi menjadi 3 bagian yaitu **customer job**, **customer pains**, **customer gain**.
2. **Value proposition map**, menjelaskan nilai proporsi dari model bisnis dengan terperinci. Terbagi menjadi **gain creator**, **pain reliever**, **product and service**.

C. *SWOT Analysis*

Menurut Osterwalder & Pigneur (2010), analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat) merupakan sebuah cara yang dapat digunakan untuk mengevaluasi sebuah model bisnis. Analisis ini dapat dilakukan dalam tingkatan kanvas model bisnis ataupun pada tingkatan blok dari kanvas model bisnis.

III. METODE

Penelitian ini dilakukan kurang lebih 7 bulan, dimulai dari bulan Februari hingga bulan agustus 2022.

Penelitian ini difokuskan untuk mengevaluasi dan menghasilkan usulan perbaikan model bisnis bagi PT. Rimbun Nan Hijau. Terdapat beberapa tahapan yang dilakukan dalam merancang usulan model bisnis. Yang pertama adalah tahap pengumpulan data-data yang dibutuhkan. Data tersebut adalah data model bisnis saat ini yang didapatkan melalui wawancara kepada CEO perusahaan. Kemudian diperlukan juga data *customer profile*, yang didapatkan melalui wawancara kepada pelanggan PT. Rimbun Nan Hijau, serta hasil analisis lingkungan perusahaan yang didapat berdasarkan studi literatur. Tahap kedua adalah tahap evaluasi model bisnis dengan menggunakan analisis SWOT berdasarkan data yang telah dikumpulkan. Tahap pertama dalam melakukan analisis SWOT adalah mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan. Hasil identifikasi ini dikonfirmasi kepada perusahaan. Setelah dikonfirmasi, maka berikutnya dilakukan penyebaran kuesioner untuk melakukan scoring atas setiap elemen SWOT yang telah dikonfirmasi. Kuesioner disebarkan kepada manajer perusahaan, kepala produksi dan bagian administrasi. Selanjutnya, dilakukan perhitungan hasil kuesioner yang telah dibagikan kepada responden. Dari hasil kuesioner ini lalu dibangun matrik TOWS, yang kemudian digunakan untuk merumuskan strategi usulan bagi perusahaan. Dari strategi ini kemudian dirancang *value proposition canvas* di mana juga dilakukan pencocokan antara *value map* dengan *customer profile* yang terdapat dalam *value proposition canvas* tersebut. Langkah terakhir adalah merancang model bisnis usulan.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. *Business Model Canvas Eksisting*

Business Model Canvas Eksisting PT. Rimbun Nan Hijau				
Key Partnership	Key Activities	Value Proposition	Customer Relationship	Customer Segment
Supplier Pupuk Mitra kerja rental alat transportasi	Sales promotion Pemesanan pupuk Produk Pupuk Pengiriman Pupuk Pembangunan Produk	Meningkatkan pH tanah serta monitorisasi kadar kesuburannya Mempercepat pembungaan dan pemasakan buah atau biji Menambah daya tahan tanaman terhadap gangguan hama, penyakit dan kelelahan sehingga meningkatkan produktivitas sepanjang musim Mampu meningkatkan pembentukan klorofil sehingga tanaman menjadi hijau Mampu tahan terhadap air hujan	Sosialisasi Memberikan testimoni Channel Facebook Instagram Word of Mouth Retailer	Petani eca subsidi Diarah luar Jawa
Key Resources Sumber Daya Manusia: CEO, Manajer, Admin, Office boy, Kepala produksi, Kepala inspeksi, pegawai produksi. Peralatan: Dump truk, Dryer, Oven, Semprot, Parobola, Alat pemimbang, Pompa air, Slave, Penyaring pupuk.				
Cost Structure Daya produksi Bahan baku Listrik Gaji pegawai Transportasi Maintenance Alat			Revenue Stream Penjualan pupuk yang dilakukan perusahaan	

B. Customer Profile

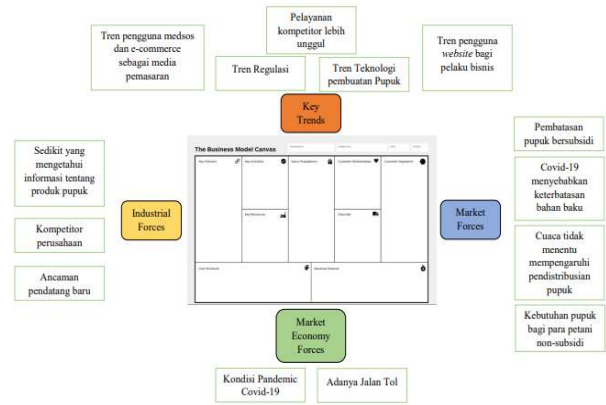
Data konsumen diperlukan guna menjelaskan mengenai *customer profile* supaya perusahaan dapat memenuhi keinginan konsumen serta dapat mengembangkan PT. Rimbun Nan Hijau. Di dalam *customer profile* terdapat beberapa *customer job*, *customer pain*, dan *customer gain*. Berikut merupakan hasil dari wawancara konsumen PT. Rimbun Nan Hijau:



GAMBAR 3 Customer Profile

C. Business Model Environment

Data lingkungan bisnis dibutuhkan untuk memahami lingkungan di mana perusahaan beroperasi, sehingga dapat diidentifikasi peluang dan ancaman yang mungkin dihadapi oleh perusahaan. Gambar 4 berikut merupakan gambar *business model environment* PT. Rimbun Nan Hijau:



GAMBAR 4 Business Model Environment

D. Analisis SWOT, Matriks TOWS, dan Usulan Strategi

Analisis SWOT PT. Rimbun Nan Hijau dilakukan dengan menggunakan data *business model canvas* yang ada pada saat ini, kemudian untuk *customer profile*, dan *business model environment* yang diperoleh dari tahap sebelumnya. Peneliti melakukan identifikasi SWOT pada setiap blok pada PT. Rimbun Nan Hijau, yang kemudian setelah dilakukan proses penilaian oleh responden dari pengelola perusahaan, dituangkan dalam tabel matriks TOWS. Berikut merupakan tabel matriks TOWS *customer profile*:

TABEL 1 Matriks TOWS Customer Interface

	Strength	Weakness
Customer interface	<ul style="list-style-type: none"> Perusahaan memiliki segmen pasar yang jelas (4.3) Tingkat chare yang rendah (3.6) Mampu mengidentifikasi word of mouth (4) Melakukan sosialisasi dan memberikan bingkisan kepada konsumen (3.3) Ada kepercayaan konsumen untuk produk pupuk PT. Rimbun Nan Hijau (3.6) Monitoring dan evaluasi produk secara rutin (4.3) Fast Response (4.6) 	<ul style="list-style-type: none"> Kegiatan promosi tidak banyak dilakukan (-3.6) Kegiatan promosi melalui media sosial kurang efektif (4.3) Kurangnya jumlah retailer (-3) Konsumen kurang mengetahui informasi produk pupuk (4.6) Alur pemesanan produk pupuk yang terlalu panjang (-2.3)
Opportunity	<ul style="list-style-type: none"> Menambahkan segmen pasar baru petani tambak dan petani subsidi yang belum terpeleceh karena adanya pembatasan pemberian jumlah pupuk subsidi Memberikan kebijakan potongan potongan harga kepada konsumen dengan minimal pembelian produk pupuk Memberikan pendampingan kepada konsumen 	<ul style="list-style-type: none"> Bekerjasama dengan dinas terkait Meningkatkan kegiatan promosi melalui media sosial, website, dan e-commerce Meningkatkan rekruitmen retailer pada setiap daerah pemasaran produk pupuk PT. Rimbun Nan Hijau Membuat alur pemesanan produk pupuk yang lebih singkat dan mudah
Threat	<ul style="list-style-type: none"> Kompetitor telah memaksimalkan marketing secara online (-2.6) Kompetitor mempunyai pemasaran yang lebih unggul (-2.3) Kompetitor memberikan pelayanan yang unggul dan menciptakan berbagai macam hubungan untuk memperbaharui konsumen (-3) 	<ul style="list-style-type: none"> Meningkatkan hubungan kepada konsumen Menyediakan pelayanan konsumen atau customer service Meningkatkan dan memaksimalkan kegiatan promosi melalui media sosial, website, dan e-commerce

1) Strategi S-O

- Menambahkan segmen pasar baru petani tambak dan petani subsidi (S1, O1, O2)
- Memberlakukan kebijakan pemberian potongan harga kepada konsumen (S2, O4)
- Memberikan pendampingan kepada konsumen (S5, O5)

2) Strategi S-T

- Meningkatkan hubungan kepada konsumen (S5, T1)
- Menyediakan pelayanan konsumen atau customer service (S6, T2)

3) Strategi W-O

- Bekerjasama dengan dinas terkait (W1, O2)
 - Meningkatkan kegiatan promosi melalui media sosial, *website*, dan *e-commerce* (W2, O5)
 - Meningkatkan rekrutmen *reseller* (W3, O3)
 - Membuat alur pemesanan yang mudah (W5, O5)
- 4) Strategi W-T
- Meningkatkan dan memaksimalkan kegiatan promosi melalui media sosial, *website*, dan *e-commerce* (W2, T1)

Berdasarkan tabel Matriks TOWS dan usulan strategi, dapat dirumuskan usulan strategi pada bidang *customer interface* sebagai berikut:

TABEL 2 Usulan *Customer Interface*

No	Strategi Usulan	Keterangan	Blok
1	Menambahkan segmen pasar baru petani tambak dan petani subsidi	PT. Rimbun Nan Hijau dapat menambahkan segmen pasar baru yaitu para petani tambak dan petani subsidi untuk meningkatkan efektivitas penjualan	Customer segment
2	Meningkatkan rekrutmen <i>reseller</i> pada setiap daerah pemasaran	Dengan merekrut banyak <i>reseller</i> pada setiap daerah pemasaran, maka dapat membantu meningkatkan penjualan	Channel
3	Memberlakukan kebijakan pemberian potongan harga	Pemberlakuan pemberian potongan harga kepada konsumen dapat meningkatkan loyalitas untuk membeli produk pupuk	Customer Relationship
4	Bekerjasama dengan dinas terkait	PT. Rimbun Nan Hijau dapat bekerjasama dengan dinas terkait untuk memberikan informasi daerah mana saja yang tidak mendapatkan pupuk subsidi dari pemerintah	Channel
5	Meningkatkan kegiatan promosi melalui media sosial, <i>website</i> , <i>endorse</i> , dan lain sebagainya	PT. Rimbun Nan Hijau dapat memaksimalkan penggunaan media sosial, <i>website</i> , <i>endorse</i> dan lain sebagainya sebagai tempat promosi produk	Channel
6	Meningkatkan hubungan kepada konsumen	Memberikan pelayanan terbaik, melakukan sosialisasi, kegiatan monitoring, pemberian <i>gift</i> atau hadiah kepada konsumen secara berkelanjutan dapat menciptakan hubungan yang baik dan menurunkan terjadinya <i>churn</i>	Customer Relationship
7	Menyediakan <i>customer service</i>	Menyediakan <i>customer service</i> dapat berperan untuk membantu dalam menyelesaikan masalah, <i>komplain</i> dan saran yang diberikan konsumen	Customer Relationship
8	Membuat alur pemesanan produk pupuk yang mudah	Pembuatan alur pemesanan produk pupuk yang lebih mudah akan meminimalisir adanya kesulitan yang dialami oleh konsumen	Key Activities
9	Memberikan pendampingan kepada konsumen	Memberikan pendampingan kepada konsumen selama proses pemupukan dapat dilakukan dengan tujuan meningkatkan hubungan dan kepercayaan pada konsumen.	Customer Relationship

TABEL 3 Matriks TOWS *Value Proposition*

	Strength	Weakness
Value Proposition	<ul style="list-style-type: none"> • Pupuk mampu menyebarkan tanah (4,6) • Pupuk yang ditawarkan mampu mempercepat pertumbuhan dan pemasakan buah atau biji (4) • Pupuk yang ditawarkan mampu meningkatkan produktivitas dan hasil panen sepanjang musim (4,3) • Pupuk PT. Rimbun Nan Hijau mampu membuat tanaman menjadi hijau dan tidak berpengaruh pada jumlah buah atau biji (3,6) • Pupuk PT. Rimbun Nan Hijau mampu tahan terhadap air hujan (4,6) 	<ul style="list-style-type: none"> • Variasi jenis pupuk untuk buah-buahan masih kurang (-2,6)
Opportunity	<ul style="list-style-type: none"> • Kualitas produk pupuk yang dihasilkan selalu konsisten • Meningkatkan informasi keunggulan produk pupuk PT. Rimbun Nan Hijau kepada segmen pasar 	<ul style="list-style-type: none"> • Menambah variasi jenis pupuk untuk aneka ragam jenis buah-buahan
Threat	<ul style="list-style-type: none"> • Menciptakan pupuk dengan inovasi terbaru yang dapat membedakan dengan pupuk lainnya 	

1) Strategi S-O

- Kualitas produk pupuk selalu konsisten (S1, S2, S3, S4, S5, O1)

- Meningkatkan informasi keunggulan produk pupuk (S1, S2, S3, S4, S5, O1)
- 2) Strategi S-T
- Menciptakan pupuk dengan inovasi terbaru (S1, S2, S3, S4, S5, T2)
- 3) Strategi W-O
- Menambah variasi jenis pupuk untuk aneka ragam jenis buah-buahan (W1, O1)

Berdasarkan tabel Matriks TOWS dan usulan strategi, dapat dirumuskan usulan strategi pada bidang *value proposition* sebagai berikut:

TABEL 4 Usulan *Value Proposition*

No	Strategi Usulan	Keterangan	Blok
1	Kualitas produk pupuk yang dihasilkan selalu konsisten	Kualitas produk pupuk yang dihasilkan oleh PT. Rimbun Nan Hijau terbilang sudah cukup baik, sehingga hal yang perlu dilakukan adalah mempertahankan kualitas tersebut terus konsisten agar tidak mengecewakan konsumen dikemudian hari	Value Proposition
2	Meningkatkan informasi keunggulan produk pupuk PT. Rimbun Nan Hijau melalui <i>packaging</i> dan buku saku kepada konsumen	Memberikan informasi yang lengkap dan jelas tentang keunggulan ataupun variasi produk pupuk yang dimiliki PT. Rimbun Nan Hijau melalui <i>packaging</i> atau buku saku kepada konsumen dapat meyakinkan konsumen mengenai kualitas serta jenis produk pupuk	Customer Relationship
3	Menambah variasi jenis pupuk untuk buah-buahan	Pada saat ini PT. Rimbun Nan Hijau hanya mempunyai satu variasi jenis pupuk yang dispesifikasikan untuk buah-buahan yaitu buah pepaya, sehingga melihat kondisi tersebut perlu dilakukan penambahan variasi jenis pupuk untuk aneka jenis buah-buahan	Value Proposition
4	Menciptakan pupuk dengan inovasi terbaru yang dapat membedakan dengan pupuk lainnya	Dengan adanya program pemberian pupuk subsidi serta banyaknya kompetitor yang menjual produk pupuk maka PT. Rimbun Nan Hijau dapat membuat inovasi produk pupuk terbaru lainnya yang dapat membedakan pupuk tersebut dengan pupuk para kompetitor	Key Activities

TABEL 5 Matriks TOWS *Cost and Revenue*

	Strength	Weakness
Revenue and cost	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat pembelian berulang pada pelanggan tetap (3,6) 	<ul style="list-style-type: none"> • PT. Rimbun Nan Hijau hanya mengandalkan penjualan produk pupuk (-2,3) • belum tercapainya target penjualan (-2,6)
Opportunity	<ul style="list-style-type: none"> • Sumber pendapatan baru dapat diciptakan selain penjualan produk pupuk (4,6) 	
Threat	<ul style="list-style-type: none"> • Margin perusahaan terancam oleh perkembangan teknologi dan kompetitor (-2,3) • Adanya harga bahan baku pupuk yang tidak pasti (-2) • Terdapat biaya yang tidak bisa diprediksi (-1,6) 	<ul style="list-style-type: none"> • Menambah <i>supplier</i> bahan baku • Memanfaatkan perkembangan teknologi • Menyediakan anggaran dana untuk biaya tidak terduga

1) Strategi S-T

- Menambah *supplier* bahan baku (S1, T2)
- Memanfaatkan perkembangan teknologi (S1, T1)
- Menyediakan biaya tidak terduga (S1, T3)

Berdasarkan tabel Matriks TOWS dan usulan strategi, dapat dirumuskan usulan strategi pada bidang *cost and revenue* sebagai berikut:

TABEL 6 Usulan *Cost and Revenue*

No	Strategi Usulan	Keterangan	Blok
1	Menambah <i>supplier</i> bahan baku	PT. Rimbun Nan Hijau dapat menambahkan <i>supplier</i> bahan baku agar tidak bergantung pada satu <i>supplier</i> saja	<i>Key Partnership</i>
2	Memanfaatkan perkembangan teknologi	Pada saat ini dengan perkembangan teknologi yang semakin pesat membuat banyak kompetitor telah memanfaatkan hal tersebut dalam aktivitas berbisnisnya, melihat keteringgalan PT. Rimbun Nan Hijau akan perkembangan teknologi dapat mengakibatkan ketidak mampuannya bersaing dalam pasar global sehingga sangat perlu untuk ikut andil dalam memanfaatkan perkembangan teknologi yang ada.	<i>Key Activities, Channel</i>
3	Menyediakan anggaran dana untuk biaya tidak terduga	Pada analisis SWOT yang telah dilakukan diketahui bahwa PT. Rimbun Nan Hijau belum mampu memprediksi biaya yang dikeluarkan, sehingga diperlukannya perbaikan pembukuan dan penyediaan dana tak terduga untuk mengantisipasi adanya pengeluaran yang tidak dapat diprediksi	<i>Cost Structure</i>

TABEL 7 Matriks TOWS *Infrastructure*

	Strength	Weakness
Infrastructure	<ul style="list-style-type: none"> PT. Rimbun Nan Hijau memiliki mesin produksi yang memadai (4,3) Kualitas bahan baku dari <i>supplier</i> yang baik (3,3) Adanya pengembangan produk pupuk oleh PT. Rimbun Nan Hijau (4,6) 	<ul style="list-style-type: none"> PT. Rimbun Nan Hijau memiliki sumber daya manusia yang kurang (4,3) Aktivitas produksi PT. Rimbun Nan Hijau berjalan dengan baik (4) PT. Rimbun Nan Hijau memiliki alat transportasi yang kurang memadai (3,6) Kegiatan <i>sales promotion</i> PT. Rimbun Nan Hijau yang kurang efektif (1,3,3)
Opportunity	<ul style="list-style-type: none"> Perkembangan teknologi alat produksi dalam pembuatan pupuk (2,6) <i>Supplier</i> dapat memenuhi kebutuhan bahan baku (3,3) Adanya peluang untuk kegiatan <i>cross selling</i> kepada <i>supplier</i> (4) Adanya jalan tol (3,6) Teknologi informasi dapat meningkatkan kegiatan promosi dan penjualan (4,3) 	<ul style="list-style-type: none"> Penambahan alokasi sumber daya manusia pada bagian pengangkutan produk ke alat transportasi Menambah mitra kerja penyedia jasa rental alat transportasi Meningkatkan kegiatan <i>sales promotion</i>
Threat	<ul style="list-style-type: none"> PT. Rimbun Nan Hijau bergantung pada mitra kerja (1,3,3) Pengiriman produk pupuk PT. Rimbun Nan Hijau terkadang tidak sesuai rencana (1,3,6) 	<ul style="list-style-type: none"> Menambah daftar list mitra kerja Memanfaatkan adanya jalan tol Menambah mitra kerja penyedia jasa rental alat transportasi

1) Strategi S-O

- Meningkatkan alat produksi dengan memanfaatkan perkembangan teknologi (S1, O1)
- Menawarkan produk yang dimiliki kepada para *supplier* (S3, O3)
- Meningkatkan keefektifan penggunaan media sosial untuk meningkatkan penjualan produk (S3, O5)

2) Strategi S-T

- Menambah daftar list mitra kerja (S3, T1)
- Memanfaatkan jalan tol (S3, T2)

3) Strategi W-O

- Menambah alokasi sumber daya manusia pada bagian pengangkutan produk ke alat transportasi (W1, O5)
- Menambah mitra kerja penyedia jasa rental alat transportasi (W3, O4)
- Meningkatkan kegiatan *sales promotion* (W4, O5)

4) Strategi W-T

- Menambah mitra kerja (W3,T1)

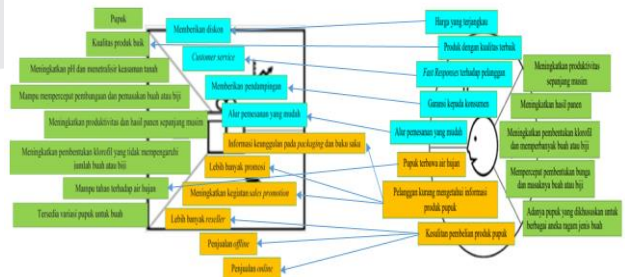
Berdasarkan tabel Matriks TOWS dan usulan strategi, dapat dirumuskan usulan strategi pada bidang *infrastructure* sebagai berikut:

TABEL 8 Usulan *Infrastructure*

No	Strategi Usulan	Keterangan	Blok
1	Meningkatkan alat produksi dengan memanfaatkan perkembangan teknologi yang ada	Adanya perkembangan teknologi dalam alat pembuatan pupuk dapat dimanfaatkan PT. Rimbun Nan Hijau agar lebih ramah lingkungan, menghemat waktu dan biaya produksi	<i>Key Resources</i>
2	Menawarkan produk yang dimiliki kepada para <i>supplier</i>	Selain melakukan pembelian bahan baku pada <i>supplier</i> , PT. Rimbun Nan Hijau juga dapat melakukan kegiatan <i>cross selling</i> yaitu menawarkan produk pupuk yang dimiliki kepada <i>supplier</i> untuk meningkatkan pendapatan	<i>Key Partnership</i>
3	Meningkatkan penggunaan media sosial untuk meningkatkan penjualan produk	PT. Rimbun Nan Hijau dapat memaksimalkan penggunaan media sosial yang sudah dimiliki sebagai tempat promosi produk mengingat pada saat ini kompetitor telah banyak memanfaatkan teknologi dalam kegiatan promosi	<i>Channel</i>
4	Penambahan sumber daya manusia pada bagian pengangkutan produk ke alat transportasi	PT. Rimbun Nan Hijau dapat menambah sumber daya manusia pada bagian pengangkutan produk ke alat transportasi guna menghindari adanya beban kerja ganda pada bagian produksi yang nantinya dapat berdampak pada ketidak efektifan proses produksi	<i>Key Resources</i>
5	Menambah mitra kerja penyedia jasa rental alat transportasi	PT. Rimbun Nan Hijau dapat menambah mitra kerja jasa penyewaan alat transportasi untuk menghindari adanya kekurangan alat transportasi pada saat pendistribusian pupuk kepada konsumen	<i>Key Partnership</i>
6	Meningkatkan kegiatan <i>sales promotion</i>	Kegiatan <i>sales promotion</i> PT. Rimbun Nan Hijau terbilang kurang efektif, sehingga perlu dilakukan peningkatan kegiatan <i>sales promotion</i> untuk menjaga eksistensi perusahaan dan menarik pelanggan untuk mendorong peningkatan angka penjualan. Sifat <i>sales promotion</i> yang komunikatif dapat memperkenalkan produk atau jasa pada konsumen dengan baik	<i>Key Activities</i>

E. Value Proposition Canvas

Selanjutnya setelah membuat strategi usulan berdasarkan analisis SWOT, yang perlu dilakukan adalah merancang *value map* dan melakukan pencocokan antara *value map* dengan *customer profile*. Berikut hasil dari pencocokan *value map* dengan *customer profile*:



GAMBAR 4 Value Proposition Canvas

F. Hasil Rancangan

Hasil Rancangan Business model canvas usulan didapatkan dengan mempertimbangkan hasil analisis SWOT, perancangan usulan strategi berdasarkan matriks TOWS, *customer profile*,

business model environment, serta hasil perancangan value proposition canvas. Gambar 5 berikut merupakan gambar Business Model Canvas yang diusulkan.

Business Model Canvas Eksisting PT. Rimbun Nan Hijau				
Key Partnership	Key Activities	Value Proposition	Customer Relationship	Customer Segment
<ul style="list-style-type: none"> supplier bahan baku Mitra kerja rental alat transportasi Cross Selling kepada supplier Bekerjasama dengan dinas terkait 	<ul style="list-style-type: none"> Sales promotion Pemesanan pupuk: Membuat alur pemesanan lebih mudah Produksi Pupuk Pengiriman Pupuk Memanfaatkan jalan tol Pengembangan Produk: Menciptakan pupuk inovasi baru 	<ul style="list-style-type: none"> Meningkatkan pH tanah serta menetralkan kadar keasamannya Mempercepat pembungaan dan pemasakan buah atau biji Menambah daya tahan tanaman terhadap gangguan hama, penyakit dan kekeringan sehingga meningkatkan produktivitas sepanjang musim 	<ul style="list-style-type: none"> Sosialisasi Memberikan potongan Memberikan pendampingan Memberikan diskon Customer service 	<ul style="list-style-type: none"> Petani non subsidi di daerah luar Jawa Petani tambak Petani subsidi
Key Resources Sumber Daya Manusia: CEO, Manajer, Admin, Office boy, Kepala produksi, Kepala inspeksi, pegawai produksi, pegawai pengangkutan		<ul style="list-style-type: none"> Mampu meningkatkan pembentukan klorofil sehingga tanaman menjadi hijau Mampu tahan terhadap air hujan 	Channels <ul style="list-style-type: none"> Facebook Instagram Word of mouth Reseller Website dan e-commerce 	
Peralatan: Dump truk, dryer, oven, sruntul, para bola, alat penumbang, pompa air, skrop, penyaring pupuk		<ul style="list-style-type: none"> Kualitas produk selalu konsisten Aneka jenis pupuk/buah/buahan 		
Cost Structure Biaya produksi Bahan baku Listrik Gaji pegawai Transportasi Maintenance Alat Anggaran dana untuk biaya tidak terduga		Revenue Stream Penjualan pupuk yang dilakukan perusahaan		

Keterangan: Diciptakan, Ditingkatkan, Tetap

GAMBAR 5 Model Bisnis Usulan

Di dalam model bisnis baru, terdapat beberapa usulan perbaikan. Pada blok **Customer Segment**, adanya penambahan customer baru yaitu petani tambak dan petani subsidi yang tidak kebagian pupuk dari pemerintah. Pada blok **value proposition**, menambah variasi jenis pupuk untuk buah buahan, dan menjaga kualitas produk yang sudah baik. Pada blok **channel**, perlu peningkatan aktivitas di media sosial, kemudian menambah **reseller**, serta membuat saluran baru penjualan melalui **website** dan **e-commerce**. Pada blok **customer relationship**, memberikan pendampingan kepada konsumen, memberikan potongan harga/diskon, pengadaan **customer service**, dan memberikan informasi keunggulan pada **packaging** dan buku saku. Pada blok **key resources**, penambahan sumber daya manusia dan peningkatan peralatan produksi pabrik. Pada blok **key activities**, membuat alur pemesanan yang lebih mudah dan singkat, menciptakan pupuk inovasi baru, dan memanfaatkan infrastruktur dari pemerintah yaitu jalan tol. Pada blok **key partnership**, meningkatkan kerjasama dengan para **supplier** dan mitra kerja rental alat transportasi, kemudian kegiatan **cross selling** kepada para

supplier, serta bekerjasama dengan dinas terkait. Pada blok **cost structure**, menyediakan anggaran dana tidak terduga untuk mengantisipasi adanya pengeluaran dana yang tidak terprediksi.

G. Verifikasi Hasil Rancangan

Berdasarkan hasil verifikasi logis rancangan model bisnis PT. Rimbun Nan Hijau dengan menggunakan metode **business model canvas** didapatkan bahwa rancangan secara logika dianggap memadai dan tidak ada perubahan serta telah dipastikan keterkaitan antar blok **business model canvas** pada model bisnis PT. Rimbun Nan Hijau.

H. Validasi Hasil Rancangan

Validasi model bisnis merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk mengurangi adanya resiko kegagalan dari model bisnis yang dirancang. Resiko kegagalan dari suatu model bisnis meliputi **desirability risk**, **feasibility risk** dan **viability risk**. Validasi rancangan usulan **Business Model Canvas** yang dilakukan pada tugas akhir ini hanya mencakup validasi dari sisi **feasibility risk**. Kegiatan validasi tersebut dilakukan dengan berdiskusi bersama pihak PT. Rimbun Nan Hijau guna menyampaikan **Business Model Canvas** usulan dan mendapatkan umpan balik dari pihak PT. Rimbun Nan Hijau. Dari proses ini didapatkan bahwa menurut pemilik perusahaan, usulan model bisnis ini memungkinkan untuk dilaksanakan.

V. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, telah dapat dirancang model bisnis baru yang mengakomodasi beberapa usulan perbaikan di delapan blok. Usulan ini telah diverifikasi dan juga divalidasi dari sisi **feasibility risk** melalui diskusi dengan pemilik perusahaan. Tentu saja perlu dilakukan perhitungan yang akurat terkait dampak keuangan dari usulan model bisnis baru.

REFERENSI

Arsyad, A. 2003. Pokok-Pokok Manajemen. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Assauri, S. 2013. Manajemen Pemasaran Dasar. Jakarta: Rajawali Pers

Badan Pusat Statistik. 2018. Luas Lahan Pertanian di Indonesia Tahun 2018. Available at: <https://www.bps.go.id/publication/2019/01/02/c7cb1c0a1db444e2cc726708/hasil-survei-pertanian-antar-sensus--sutas--2018.html>.

Casadesus-Masanell, R. and Ricart, J.E. 2010. From strategy to business models and onto tactics. Long range planning, 43(2-3), pp. 195-215.

Kotler, P. dan Armstrong, G. 2014. Prinsip-prinsip Pemasaran. Jilid 1&2. Edisi ke-12. Alih Bahasa oleh Bob Sabaran. Jakarta: Erlangga.

Kotler, P. 1980. *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*. Prentice-Hall.

Osterwalder, A. and Pigneur, Y. 2010. *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A. 2014. *Value Proposition Design*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

