

**STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS ONLINE SAYURAN ORGANIK
DI ABS MALANG DENGAN PENDEKATAN *BUSINESS MODEL*
CANVAS (BMC)**

Oleh
FARIDA ARHUM ARDYANI



UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS PERTANIAN
MALANG
2019



**STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS ONLINE SAYURAN ORGANIK
DI ABS MALANG DENGAN PENDEKATAN *BUSINESS MODEL*
CANVAS (BMC)**

Oleh

FARIDA ARHUM ARDYANI

155040101111010

PROGRAM STUDI AGRIBISNIS

SKRIPSI

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh Gelar
Sarjana Pertanian Strata Satu (S-1)**

FAKULTAS PERTANIAN

**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS PERTANIAN
JURUSAN SOSIAL EKONOMI**

MALANG

2019

LEMBAR PERSETUJUAN

Judul Penelitian : Strategi Pengembangan Bisnis *Online* Sayuran Organik di ABS Malang dengan Pendekatan *Business Model Canvas* (BMC)

Nama : Farida Arhum Ardyani

NIM : 155040101111010

Program Studi : Agribisnis

Minat : Manajemen Finansial dan Pemasaran Agribisnis

Disetujui oleh

Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping,

Dina Novia P., S.P., M.Si.
NIP. 197811052006042002

Dwi Retnoningsih, S.P., M.P., M.B.A.
NIP. 198201102015042001

Mengetahui,
Ketua Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian

Hery Toiba, SP., MP., Ph.D.
NIP. 197209082003121001

Tanggal Persetujuan:

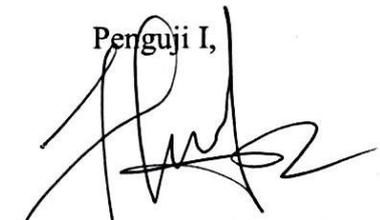


LEMBAR PENGESAHAN

Mengesahkan

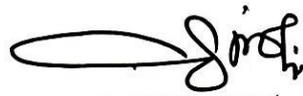
MAJELIS PENGUJI

Penguji I,



Sugeng Riyanto, SP., M.Si.
NIP. 2016098706011001

Penguji II,



Dwi Retnoningsih, S.P., M.P., M.B.A.
NIP. 198201102015042001

Penguji III,



Dina Novia Priminingtyas, S.P., M.Si.
NIP. 197811052006042002

Tanggal Lulus:

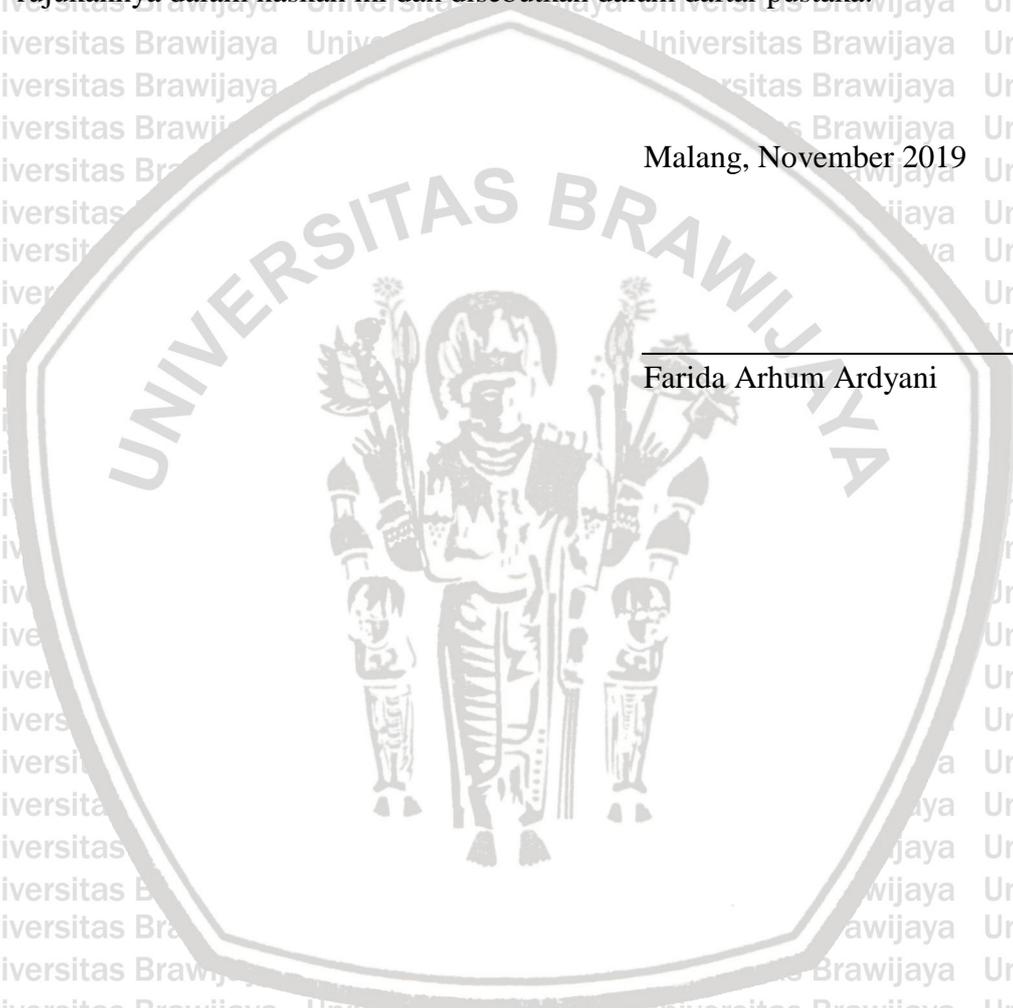


PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa segala pernyataan dalam skripsi ini merupakan hasil penelitian saya sendiri, dengan bimbingan dosen pembimbing. Skripsi ini tidak pernah diajukan untuk memperoleh gelar di perguruan tinggi manapun dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang dengan jelas ditunjukkan rujukannya dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Malang, November 2019

Farida Arhum Ardyani



RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Pasuruan pada tanggal 31 Agustus 1997 yang merupakan anak ketiga dari tiga bersaudara dari pasangan Bapak Abdullah Gufron dan Ibu Ninik Andiarti. Penulis menempuh pendidikan dasar selama enam tahun di SDN Durensewu I pada tahun 2003-2009. Penulis melanjutkan pendidikan tingkat menengah ke SMPN 2 Pandaan pada tahun 2009-2012. Pada tahun 2012-2015, penulis melanjutkan studinya di SMAN 1 Pandaan, jurusan Ilmu Pengetahuan Alam (IPA).

Penulis mendaftar ke jenjang perkuliahan pada tahun 2015 dan diterima sebagai mahasiswa S1 Program Studi Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Brawijaya Malang, Jawa Timur, melalui jalur SNMPTN. Selama menjadi mahasiswa, penulis pernah aktif di kegiatan organisasi IAAS (*International Association of student in Agricultural and related Science*) sebagai staff *Exchange Program Department*, FORSIKA, dan pernah aktif mengikuti kegiatan bulutangkis rutin yang diadakan oleh Unit Aktivitas Bulutangkis (UABT) dan LKM Sport Corner (SC).



LEMBAR PERSEMBAHAN

Alhamdulillahirobbil ‘Alamiin. Puji syukur kepada Allah SWT, akhirnya skripsi ini terselesaikan dengan sebaik-baiknya. Skripsi ini saya persembahkan untuk pihak-pihak yang terlibat dalam penyelesaian skripsi. Rasa terima kasih yang tak terhingga saya ucapkan untuk:

1. Kedua orang tua saya tercinta, Bapak Abdullah Gufron, Ibu Ninik Andiarti dan keluarga yang senantiasa mendoakan yang terbaik, selalu ada untuk memberikan arahan, dukungan materil dan immateril, serta motivasi kepada penulis dan banyak hal lain yang tidak bisa disebutkan di sini.
2. Bu Dina Novia Priminingtyas, S.P., M.Si. dan Bu Dwi Retnoningsih, S.P., M.P., MBA selaku kedua dosen pembimbing tercinta, yang telah dengan sabar membimbing penulis, meluangkan banyak waktu untuk membimbing, memberikan banyak sekali arahan dan masukan kepada penulis. Terima kasih yang sebesar-besarnya.
3. Bapak Sugeng Riyanto, S.P., M.Si. selaku dosen penguji ujian komprehensif, terima kasih atas segala arahan dan masukan untuk skripsi ini.
4. Pak Arys dan Bu Dyah yang telah sangat baik menerima dan memberikan izin untuk melakukan penelitian, meluangkan banyak waktu untuk membantu pelaksanaan penelitian, memberikan masukan dan dukungan.
5. Fijanatin dan Rifkha yang akhir-akhir ini menjadi teman seperjuangan skripsi penulis yang saling bertukar pikiran, tempat penyampaian keluh kesah, berbagi canda tawa, saling memberi motivasi, dukungan satu sama lain hingga akhirnya sampai ke tahap akhir ini.
6. Farah NH, sahabat sekaligus teman kos yang selalu menemani, mendukung, menyemangati dan bersedia direpoti dan membantu segala kegiatan pengerjaan skripsi.
7. Aira yang selalu meramaikan dengan keceriaan, perhatian, tempat penyampaian rasa suka dan duka, serta selalu bersedia menemani.
8. Sahabat lama saya yang akhir-akhir ini muncul untuk mendukung dan menjadi penyemangat yang sangat berarti penulis.

9. Hadaina dan Yuliana, yang bersedia direpoti menjadi pembahas sempro dan pembahas semhas, memberikan masukan dan sangat membantu penyelesaian skripsi.

10. Semua sahabat-sahabat saya lainnya Anggun, Lisna, dan yang tidak bisa saya sebutkan satu-persatu, terima kasih atas segala waktu yang telah dihabiskan selama ini, keramaian, perhatian, kebaikan, segala bantuan, dukungan, keceriaan yang sangat berarti bagi penulis.

Penulis ucapkan terima kasih banyak semuanya, semoga Allah senantiasa melindungi dan membalas segala kebaikan. Aamiin.. 😊



RINGKASAN

Farida Arhum Ardyani. 155040101111010. Strategi Pengembangan Bisnis Online Sayur Organik di ABS Malang dengan Pendekatan *Business Model Canvas* (BMC). Di bawah bimbingan Dina Novia Priminingtyas, S.P., M.Si. sebagai Pembimbing Utama dan Dwi Retnoningsih S.P., M.P., M.B.A sebagai Pembimbing Pendamping.

Semakin tingginya penggunaan teknologi akan mengubah pola suatu bisnis dalam melakukan pemasaran. Pemasaran berbagai jenis barang dan jasa menjadi semakin mudah dan praktis dilakukan melalui media elektronik tidak terkecuali untuk pemasaran produk pertanian organik. Salah satu produk organik yang dipasarkan secara *online* adalah produk sayur organik. Sebanyak 92% responden konsumen organik lebih memilih sayuran sebagai produk organik yang paling sering dikonsumsi diikuti oleh beras dan buah-buahan (Widyarti dalam AOI, 2017). Para pelaku usaha harus dapat mengatur strategi yang tepat untuk mempertahankan bisnis, perluasan pasar dan untuk menghadapi persaingan pasar. ABS Malang sebagai salah satu bisnis *online* penjualan sayur organik memerlukan strategi yang tepat untuk diterapkan. Perumusan strategi yang tepat diperlukan untuk pengembangan usaha agar tercapai tujuan dari suatu usaha menjadi lebih efektif dan efisien, serta pencapaian yang lebih optimal. Tujuan dari penelitian ini adalah (1) mengidentifikasi model bisnis yang dijalankan di ABS Malang, (2) menganalisis kondisi internal dan eksternal usaha di ABS Malang, dan (3) merumuskan strategi pengembangan serta mengetahui prioritas strategi bisnis yang sebaiknya diterapkan oleh ABS Malang.

Penelitian ini dilakukan di ABS Malang yang terletak di Cemorokandang, Kedungkandang, Kota Malang, Jawa Timur pada bulan Mei hingga Juli 2019. Penentuan responden adalah secara *purposive* sebanyak sebanyak 9 orang. Metode pengumpulan data menggunakan data primer dan data sekunder. Metode analisis data adalah identifikasi model bisnis menggunakan sembilan blok model bisnis kanvas, matriks IFAS dan EFAS, matriks IE, matriks SWOT, dan penentuan prioritas strategi menggunakan matriks QSP.

Hasil penelitian pada analisis faktor internal matriks IFAS menunjukkan kekuatan utama yang dimiliki oleh ABS Malang adalah produk sayur organik yang berkualitas, sedangkan kelemahan utamanya adalah respon *chat* pemesanan yang kurang tanggap. Berdasarkan hasil analisis faktor eksternal matriks EFAS, peluang terbesar adalah peluang kerjasama dengan lembaga atau swasta dan ancaman terbesarnya adalah konsumen beralih membeli ke tempat lain akibat ketersediaan jenis sayur lebih sedikit. Matriks IFAS menghasilkan total skor 2,629 (sedang), sedangkan matriks EFAS menghasilkan total skor 2,742 (sedang). Kedua nilai matriks IFAS dan EFAS membentuk titik yang masuk dalam sel 5 matriks IE yaitu *Growth and Stability*. Hasil analisis SWOT menghasilkan 10 alternatif strategi yang dapat diterapkan ABS Malang.

Prioritas strategi dari 10 alternatif strategi yang diperoleh dari hasil analisis QSPM diurutkan berdasarkan hasil *Total Attractive Score* terbesar. Prioritas pertama adalah meningkatkan kualitas produk dan pelayanan (TAS 5,57). Prioritas kedua adalah mencari akses permodalan dari pemerintah, akademisi, atau lembaga lain (TAS 5,27). Prioritas ketiga adalah merekrut pekerja baru dan membuat kontrak kerja karyawan (TAS 5,06).

Saran untuk perusahaan adalah untuk menetapkan standar kebersihan, kesegaran, ukuran, daya tahan, warna, standar bentuk serta standar keamanan pangan yaitu dengan perpanjangan sertifikasi sayur organik. Selain itu meningkatkan pelayanan, mencantumkan jam penerimaan pesanan di media sosial dan merekrut karyawan baru. Dukungan pemerintah diperlukan dalam bentuk penguatan lembaga, kegiatan sosialisasi produk organik dan subsidi biaya sertifikasi lahan atau produk.



SUMMARY

Farida Arhum Ardyani. 155040101111010. Development Strategies for Online Business of Organic Vegetables in ABS Malang Sayur Organik using Business Model Canvas Approach. Supervised by Dina Novia Priminingtyas, S.P., M.Si. and Dwi Retnoningsih S.P., M.P., M.B.A.

The increasing use of technology will change the model of marketing. The marketing of various types of goods and services has become easier and more practical through electronic media, and also for marketing organic agricultural products. One of the organic products marketed online was organic vegetable products. As many as 92% of organic consumer respondents prefer vegetables as the most frequently consumed organic products followed by rice and fruits (Widyarti in AOI, 2017). Business actors must be able to set the right strategy to maintain business, expand markets and to face market competition. ABS Malang as one of the online businesses selling organic vegetables requires the right strategy to be implemented. The formulation of the right strategy is needed for business development in order to achieve the objectives of a business to be more effective and efficient, and to achieve more optimal goals. The objectives of this research were: (1) Identifying business model in ABS Malang, (2) Analyzing the internal and external factors of ABS Malang, and (3) Formulating the alternative development strategy and prioritizing the strategy that appropriate to be applied by ABS Malang.

This research was conducted in ABS Malang, located in Cemorokandang, Kedungkandang, Malang City, East Java. The time of this research is from May to July 2019. The determination of respondents was purposive using 9 people. Data collection of this research were primary data and secondary data. The methods of data analysis were using nine blocks of business models canvas to identify the business models, IFE and EFE matrix, IE matrix, SWOT matrix, and QSP matrix to prioritize the alternative strategies.

The IFE matrix results of internal factor analysis showed that the main strength possessed by ABS Malang was quality organic vegetable products, while the main weakness was the unresponsive of chat orders. Based on the results of the external factor analysis of the EFE matrix, the biggest opportunity was the opportunity for collaboration with institutions or the private sector, while the biggest threat was consumers switch to buy to the other places due to the unavailability of certain types of vegetables in ABS Malang. The IFAS matrix produces a total score of 2,629 (moderate), while the EFAS matrix produces a total score of 2,742 (moderate). Both the IFAS and EFAS matrix values form a point that was included in 5th cell of the IE matrix namely "Growth and Stability". The results of the SWOT analysis produced 10 alternative strategies that can be applied ABS Malang.

The priority of strategy from 10 strategy alternatives were obtained from the analysis result of QSP matrix and sorted by the Total of Attractive Score (TAS). The three priority alternative strategies are improve the product quality and

services (TAS 5,57), find out capital access from government, academy, and institutions (5,27), and recruiting new workers and make employee contracts (TAS 5,06).

The suggestion for the company is to set standards of cleanliness, freshness, size, durability, color, shape, and food safety. Moreover company can also improve their services, give the information about operating and ordering hours on social media, and recruite new employees. Government support is needed in the form of institutional strengthening, socialization program for organic products, and also subsidies for the cost of land and product sertification



KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT atas rahmat serta hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi berjudul “Strategi Pengembangan Bisnis *Online* Sayuran Organik di ABS Malang dengan Pendekatan *Business Model Canvas* (BMC)” dengan sebaik-baiknya. Skripsi ini memaparkan mengenai perumusan strategi pengembangan bisnis penjualan sayur organik di Malang. Strategi dirumuskan dari hasil analisis kondisi internal dan eksternal perusahaan berdasarkan model bisnis kanvas yang telah disusun sebelumnya. Skripsi ini diajukan sebagai syarat mahasiswa dalam memperoleh gelar Sarjana Pertanian pada Program Studi Agribisnis, Fakultas Pertanian, Universitas Brawijaya.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh sebab itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun dari semua pihak demi kesempurnaan skripsi ini. Penulis berharap skripsi ini juga dapat bermanfaat bagi pihak yang terlibat maupun pihak yang membaca skripsi ini.

Malang, November 2019

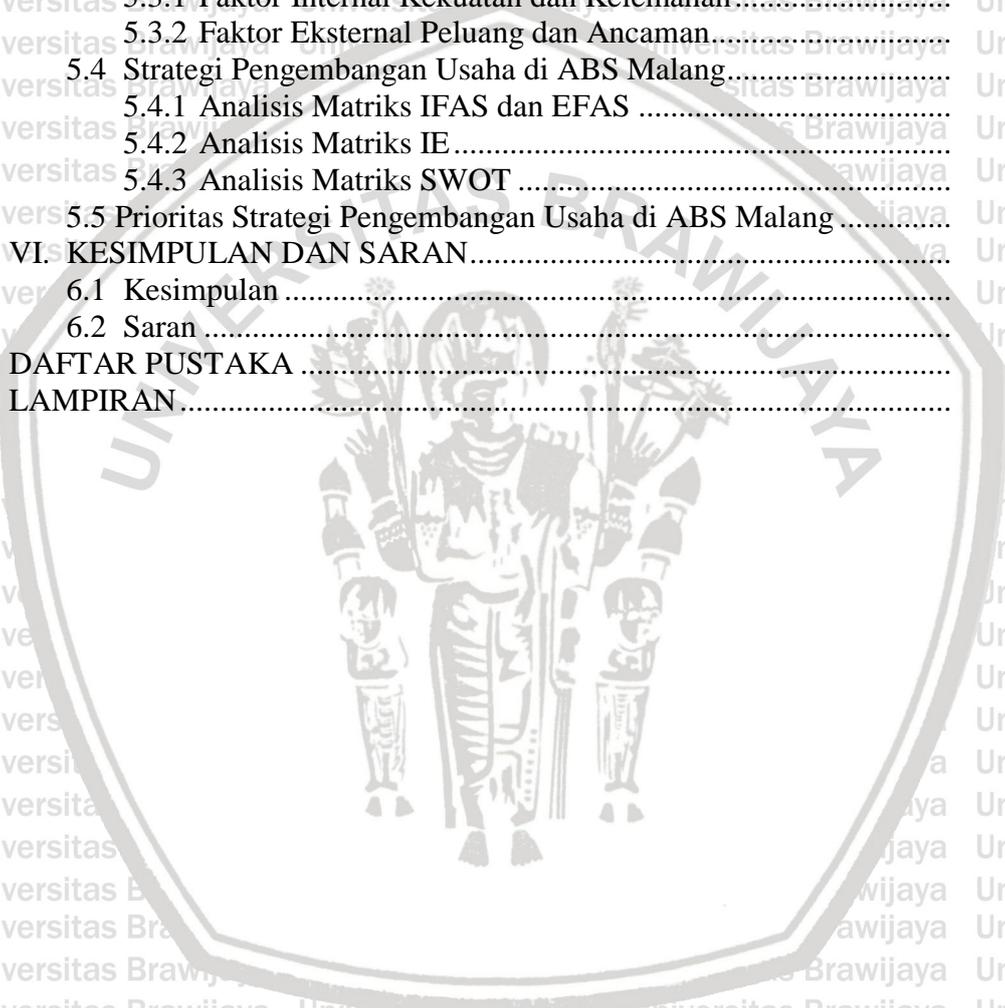
Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
RINGKASAN	i
SUMMARY	iii
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah Penelitian	3
1.3 Batasan Masalah	5
1.4 Tujuan Penelitian	5
1.5 Kegunaan Penelitian	6
II. TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Penelitian Terdahulu	7
2.2 Pemasaran Sayur Organik	12
2.3 Konsep Manajemen Strategi	13
2.4 Konsep Model Bisnis Kanvas (BMC)	14
2.4.1 Segmen Pelanggan (<i>Customer Segments</i>)	14
2.4.2 Proporsi Nilai (<i>Value Proposition</i>)	15
2.4.3 Saluran (<i>Channels</i>)	17
2.4.4 Hubungan dengan Pelanggan (<i>Customer Relationship</i>)	17
2.4.5 Aliran Dana Masuk (<i>Revenue Streams</i>)	19
2.4.6 Aktivitas Kunci (<i>Key Activities</i>)	20
2.4.7 Sumber Daya Kunci (<i>Key Resources</i>)	20
2.4.8 Mitra Kunci (<i>Key Partners</i>)	21
2.4.9 Struktur Biaya (<i>Cost Structures</i>)	21
2.5 Konsep SWOT	22
III. KERANGKA KONSEP PENELITIAN	24
3.1 Kerangka Pemikiran	24
3.2 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	27
IV. METODE PENELITIAN	29
4.1 Metode Penelitian	29
4.2 Metode Penentuan Lokasi dan Waktu Penelitian	29
4.3 Metode Penentuan Responden	29
4.4 Metode Pengumpulan Data	31
4.5 Metode Analisis Data	32
4.5.1 Metode Analisis SWOT pada Model Bisnis Kanvas	32
4.5.2 Analisis <i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i> (QSPM)	38
V. HASIL DAN PEMBAHASAN	40
5.1 Gambaran Umum	40
5.1.1 Gambaran Umum Bisnis ABS Malang	40
5.1.2 Karakteristik Responden	43
5.2 Model Bisnis Kanvas ABS Malang	45

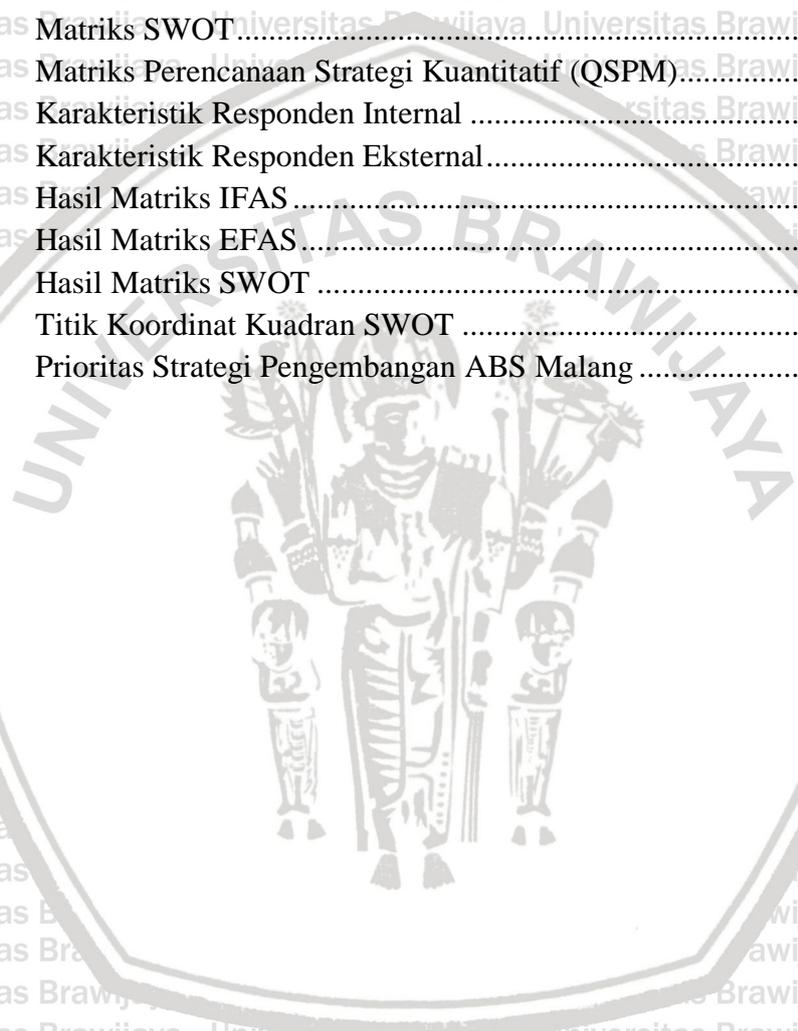


5.2.1	Customer Segment	45
5.2.2	Value Proposition	47
5.2.3	Channels	52
5.2.4	Customer Relationship	53
5.2.5	Revenue Stream	54
5.2.6	Key Activities	55
5.2.7	Key Resources	56
5.2.8	Key Partners	58
5.2.9	Cost Structures	59
5.3	Kondisi Internal dan Eksternal Usaha di ABS Malang	61
5.3.1	Faktor Internal Kekuatan dan Kelemahan	61
5.3.2	Faktor Eksternal Peluang dan Ancaman	67
5.4	Strategi Pengembangan Usaha di ABS Malang	71
5.4.1	Analisis Matriks IFAS dan EFAS	71
5.4.2	Analisis Matriks IE	74
5.4.3	Analisis Matriks SWOT	75
5.5	Prioritas Strategi Pengembangan Usaha di ABS Malang	82
VI	KESIMPULAN DAN SARAN	85
6.1	Kesimpulan	85
6.2	Saran	86
	DAFTAR PUSTAKA	88
	LAMPIRAN	92



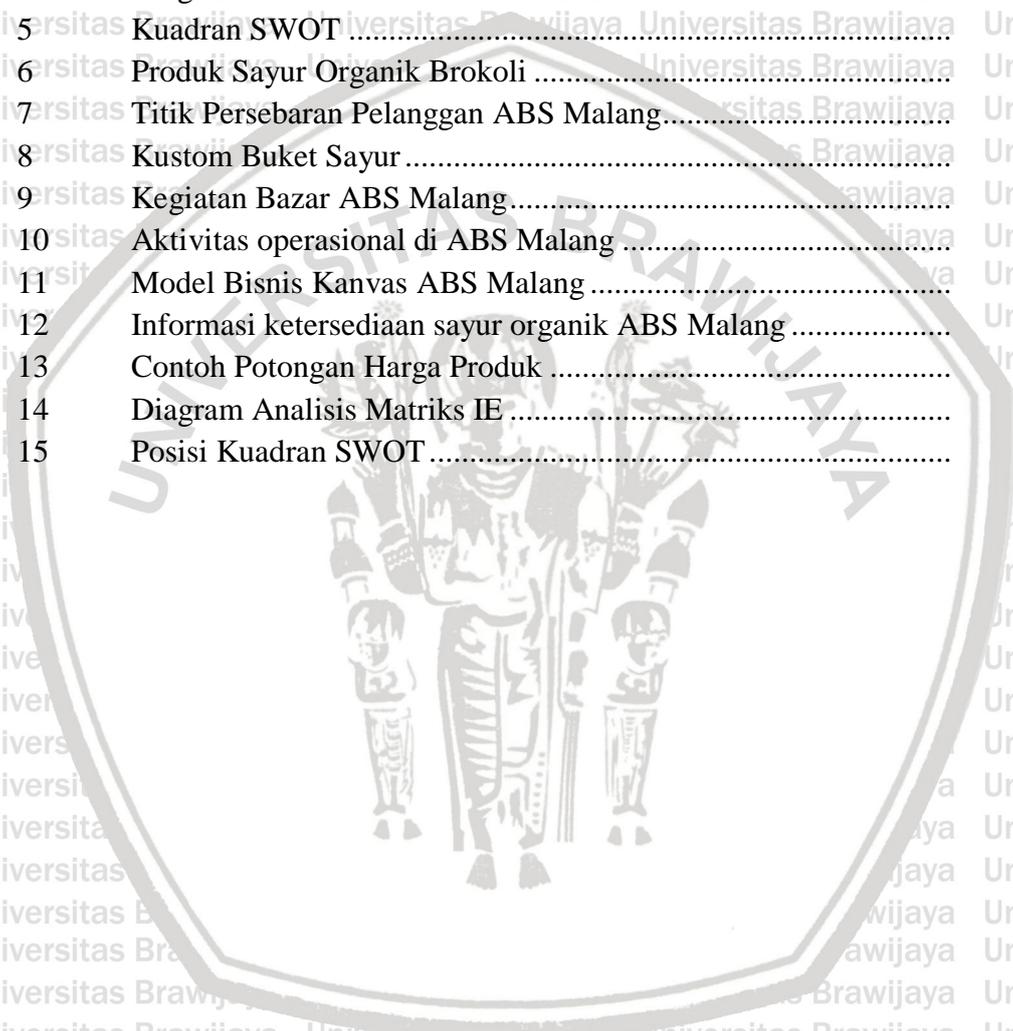
DAFTAR TABEL

Nomor	Teks	Halaman
1	Tipe-tipe Saluran dalam Model Bisnis Kanvas	17
2	Definisi Operasional Penelitian	27
3	Matriks IFAS	34
4	Matriks EFAS	35
5	Matriks SWOT	37
6	Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (QSPM).....	39
7	Karakteristik Responden Internal	43
8	Karakteristik Responden Eksternal	44
9	Hasil Matriks IFAS	72
10	Hasil Matriks EFAS	73
11	Hasil Matriks SWOT	76
12	Titik Koordinat Kuadran SWOT	80
13	Prioritas Strategi Pengembangan ABS Malang	83



DAFTAR GAMBAR

Nomor	Teks	Halaman
1	Bagan Determinan Tujuan Perusahaan.....	13
2	Skema Kerangka Pemikiran Strategi Pengembangan.....	26
3	Ilustrasi Model Bisnis Kanvas.....	33
4	Diagram Matriks IE.....	36
5	Kuadran SWOT.....	37
6	Produk Sayur Organik Brokoli.....	41
7	Titik Persebaran Pelanggan ABS Malang.....	46
8	Kustom Buket Sayur.....	49
9	Kegiatan Bazar ABS Malang.....	53
10	Aktivitas operasional di ABS Malang.....	55
11	Model Bisnis Kanvas ABS Malang.....	60
12	Informasi ketersediaan sayur organik ABS Malang.....	62
13	Contoh Potongan Harga Produk.....	63
14	Diagram Analisis Matriks IE.....	74
15	Posisi Kuadran SWOT.....	81



DAFTAR LAMPIRAN

Nomor	Teks	Halaman
1	Kuesioner terkait <i>Business Model Canvas</i> , Lingkungan Internal dan Lingkungan Eksternal untuk Pihak Internal.....	92
2	Kuesioner Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal untuk Konsumen.....	98
3	Kuesioner Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal untuk Petani Binaan.....	104
4	Perhitungan IFAS dan EFAS.....	108
5	Tabulasi Perhitungan QSPM.....	110
6	Dokumentasi Kegiatan Penelitian.....	112



I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan teknologi mengalami peningkatan yang sangat pesat, salah satunya adalah dalam hal penggunaan internet. Penggunaan internet mengalami peningkatan dari tahun ke tahun dari berbagai negara termasuk Indonesia.

Berdasarkan Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII, 2017), data pengguna internet di Indonesia pada tahun 2017 mencapai 143,26 juta orang dari total penduduk Indonesia 262 juta jiwa dengan tingkat penetrasi sebesar 54,68%.

Tingginya angka pengguna internet tersebut tidak lepas dari akses internet yang semakin mudah dengan berbagai pilihan perangkat. Semakin pesatnya perkembangan teknologi informasi berdampak pada perkembangan bisnis berskala kecil hingga bisnis berskala besar.

Pemasaran berbagai jenis barang dan jasa menjadi semakin mudah dan praktis karena dilakukan melalui media elektronik yang dikenal sebagai *e-commerce*. Kompas edisi November 2015 dalam Tiandra et al (2019) menyebutkan nilai bisnis pada *E-commerce* di Indonesia terus meningkat dari Rp 96 Triliun di tahun 2013 dan tahun 2015 sekitar 120 Triliun dan diperkirakan akan terus naik hingga 2020. Pelaku bisnis mendapatkan kesempatan dan keuntungan kompetitif dalam bersaing dengan bisnis sejenis untuk menjangkau pasar sasarannya, dimana penawaran produk dan jasa dilakukan melalui platform *online*. *E-commerce* tidak terbatas hanya pada produk industri dan manufaktur saja, melainkan mulai berkembang pada produk-produk pertanian.

Tren saat ini menunjukkan bahwa produk pertanian terutama produk pangan yang dipilih masyarakat adalah produk pangan yang aman bagi kesehatan. Tren tersebut menyebabkan permintaan akan produk organik pun meningkat (Chrysanthini et al, 2017). Menurut riset dan survei konsumen oleh Widyarti dalam AOI (2017) mengenai konsumsi pangan organik, menunjukkan bahwa sebanyak 92% responden konsumen organik lebih memilih sayuran sebagai produk organik yang paling sering dikonsumsi diikuti oleh beras dan buah-buahan. Semakin meningkatnya kebutuhan sayur organik, dapat menjadi peluang bagi perusahaan dalam memasarkan sayuran organik. Kondisi tersebut didukung oleh produksi sayuran yang mengalami peningkatan setiap tahunnya. Berdasarkan

Kementerian Pertanian (2017), produksi sayuran di Indonesia pada tahun 2016 mencapai 12.080.269 ton, yaitu mengalami peningkatan sebesar 3,88% dari tahun 2015.

Sayur organik biasanya dijual di pasar tradisional, pasar modern, melalui acara seperti pameran, atau pasar khusus. Saat ini sayuran organik mulai dipasarkan secara *online*, melalui platform seperti *website* atau media sosial seperti *facebook*, *instagram*, *whatsapp*, hingga melalui aplikasi. Beberapa contoh *e-commerce* untuk produk pertanian di Indonesia adalah sayur net, sayur box, *happy fresh*, dan sebagainya.

Meskipun peluang usaha dengan dukungan teknologi yang semakin berkembang semakin terbuka lebar, tetapi terdapat permasalahan-permasalahan dalam memasarkan produk sayur organik. Permasalahan yang dihadapi dalam memasarkan produk sayur organik adalah faktor harga yang mahal sehingga mempengaruhi minat konsumen dalam mengkonsumsi sayur organik (Putra et al, 2015). Konsumsi terhadap produk organik cenderung terbatas dilakukan oleh masyarakat yang telah sadar akan kesehatan dan kelestarian lingkungan. Devi et al (2014) mengemukakan bahwa jumlah pendapatan keluarga, tingkat pendidikan formal, intensitas berhubungan dengan kelompok acuan, dan motivasi pembelian, mempengaruhi minat konsumen dalam membeli sayuran organik. Konsumen sayur organik tersegmentasi pada konsumen yang memiliki tingkat pendapatan yang tinggi, sudah memiliki pengetahuan dan kesadaran terhadap hidup sehat (Delviola et al, 2018).

Selain permasalahan dalam pemasaran produk, terdapat permasalahan lainnya yang dihadapi oleh para pelaku usaha yaitu permintaan konsumen yang semakin beragam. Permintaan konsumen yang semakin beragam menuntut pemilik usaha menerapkan strategi yang tepat untuk mengembangkan bisnisnya. Persaingan bisnis juga semakin ketat, perubahan lingkungan yang cepat tumbuh menyebabkan persaingan bisnis dengan kompleksitas yang tinggi (Amirullah, 2015). Para pelaku usaha harus dapat mengatur strategi yang tepat untuk mempertahankan bisnis dan untuk menghadapi persaingan pasar yang semakin ketat. Strategi yang dikembangkan bergantung pada tuntutan yang dihadapi.

Pentingnya penerapan strategi dalam pelaksanaan bisnis adalah untuk mempertahankan keberlangsungan usahanya. Penerapan strategi dapat dilakukan dengan mengevaluasi model bisnis. Menurut Rukka et al (2018) konsep strategi dan model bisnis perusahaan berkaitan erat. Strategi berkaitan dengan persaingan kompetitif dan pendekatan bisnis. Model bisnis menggambarkan keunggulan dan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan, serta kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk mengakuisisi dan menciptakan nilai untuk menghasilkan keuntungan. Model bisnis perusahaan berkaitan dengan kelayakan bisnis yang ditunjukkan oleh aliran pendapatan dan biaya dalam perusahaan. Salah satu konsep model bisnis sederhana yang cukup populer digunakan oleh banyak organisasi adalah *Business Model Canvas* atau Model Bisnis Kanvas yang dikembangkan oleh Osterwalder dan Yves Pigneur. Model bisnis kanvas tersebut tidak hanya digunakan untuk memotret model bisnis perusahaan saat ini, melainkan juga sebagai alat memberi usulan rancangan model bisnis baru.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian tentang strategi pengembangan *online* pemasaran pada produk sayur organik penting untuk dilakukan. Penelitian ini akan mengidentifikasi dan menggambarkan model bisnis yang dilakukan oleh suatu bisnis *online* sayur organik. Perumusan strategi yang tepat diperlukan untuk pengembangan usaha agar tercapai tujuan dari suatu usaha menjadi lebih efektif dan efisien serta pencapaian yang lebih optimal.

1.2 Perumusan Masalah Penelitian

Tren bisnis penjualan *online* di Indonesia sudah mulai berkembang. Produk yang dijual tidak hanya pada produk pakaian, elektronik dan produk industri lainnya saja, melainkan juga pada produk segar dan produk olahan pertanian.

Kondisi tersebut menjadi potensi bagi petani-petani di Indonesia dan bagi para pelaku usaha pertanian untuk mengembangkan pasar sasarannya menjadi lebih luas. Terdapat beberapa bisnis *online* produk pertanian yang dapat ditemui di Kota Malang, salah satunya adalah ABS Malang.

ABS Malang merupakan bisnis *online* produk pertanian yang berlokasi di daerah Cemoro Kandang, Kota Malang. ABS Malang menjual berbagai jenis sayuran organik, berbagai macam produk buah, serta beberapa produk olahan pertanian seperti kecap, kaldu jamur, kerupuk, bumbu dasar dan sebagainya. ABS

Malang melakukan pemasaran produknya melalui media sosial *instagram* dan *facebook* dengan sistem *delivery*. Jumlah pengikut akun *instagram* dan *facebook* telah berjumlah ribuan.

Terdapat permasalahan yang dihadapi oleh para pelaku usaha dalam menjalankan bisnis *online* untuk produk pertanian. ABS Malang sebagai pelaku usaha juga menghadapi permasalahan dalam menjalankan bisnisnya. Penjualan sayur organik di ABS Malang cenderung fluktuatif, seperti penjualan pada bulan Januari 2019 berjumlah 271 mengalami peningkatan pada bulan Februari sebesar 305 dan mengalami penurunan pada bulan Maret dan April sebesar 270 dan 214.

Persaingan dengan bisnis *online* sejenis yang lain menjadi perhatian serius bagi ABS untuk mempertahankan usahanya. Meskipun telah memiliki ribuan pengikut di akun media sosialnya, pemasaran produk di area Kota Malang kurang optimal. Konsumen tetap hanya berjumlah sekitar 30% dari jumlah konsumen yang terdata.

Permasalahan lain yang ditemukan dikarenakan oleh karakteristik produk yang dijual. Produk utama yang di ABS Malang merupakan produk sayur organik segar. Permasalahan terjadi ketika mengantarkan produk sayur organik segar ke konsumen, akibat adanya komplain yang diberikan konsumen akibat kerusakan produk ketika sampai di tangan konsumen. Hal tersebut disebabkan karena karakteristik produk pertanian yang mudah rusak, sehingga membutuhkan penanganan dan pengemasan yang baik untuk meminimalisir kerusakan produk tersebut. Selain permasalahan karakteristik produk, adanya ketidakpastian stok produk pertanian menyebabkan kesulitan dalam memenuhi permintaan konsumen.

Pada saat awal bulan, mengalami kelebihan stok akibat jumlah panen yang besar, sedangkan di waktu yang lainnya tidak dapat memenuhi permintaan konsumen akibat ketersediaan produk dan penawaran yang terbatas. Sehingga ketersediaan produk menjadi tidak pasti.

Permasalahan yang dihadapi lainnya adalah masalah pengiriman. Hambatan dalam melakukan pengiriman akibat kurangnya komunikasi dengan konsumen dan akibat konfirmasi pengiriman oleh konsumen yang kurang jelas. Terhambatnya konfirmasi tersebut menjadikan produk memakan waktu lama untuk sampai ke tangan konsumen. Lamanya produk sampai ke tangan konsumen

dapat membuat penurunan kualitas produk mengingat produk utama yang dikirim adalah produk sayur segar. Permasalahan selanjutnya adalah permasalahan sumber daya manusia. Jumlah tenaga kerja yang ada di ABS Malang terbatas, sehingga terjadi rangkap kerja yang dilakukan oleh karyawan. Hal tersebut menjadikan pekerja tidak dapat berfokus pada satu pekerjaan. Sehingga dapat menyebabkan penyelesaian tugas yang kurang sesuai atau tidak optimal.

Permasalahan tidak hanya terjadi di lingkungan internal perusahaan, melainkan juga dari lingkungan eksternal perusahaan. Permasalahan dari lingkungan eksternal adalah persaingan yang semakin kompetitif dengan adanya persaingan dengan bisnis sejenis. Melihat kondisi tersebut menuntut sebuah bisnis yang telah berjalan untuk lebih memperhatikan lingkungannya. Setelah itu diperlukan penyusunan dan perencanaan strategi pengembangan agar suatu bisnis dapat terus bertahan, meningkatkan usahanya dan dapat bersaing dengan usaha sejenis yang ada.

Berdasarkan uraian tersebut, didapatkan rumusan masalah penelitian sebagai berikut.

1. Bagaimana model bisnis yang dijalankan di ABS Malang?
2. Bagaimana kondisi internal dan eksternal bisnis *online* penjualan sayur organik di ABS Malang?
3. Bagaimana rumusan dan prioritas strategi pengembangan bisnis yang sebaiknya dilakukan oleh ABS Malang?

1.3 Batasan Masalah

Batasan masalah yang digunakan untuk mempersempit ruang lingkup penelitian adalah sebagai berikut.

1. Penelitian hanya sampai pada merumuskan strategi pengembangan, tidak sampai pada implikasi manajerial
2. Fokus dibatasi pada produk sayuran organik

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari dilakukannya penelitian tentang strategi pengembangan usaha ABS Malang adalah sebagai berikut.

1. Mengidentifikasi model bisnis yang dijalankan di ABS Malang
2. Menganalisis kondisi internal dan eksternal usaha di ABS Malang

3. Merumuskan strategi pengembangan serta mengetahui prioritas strategi bisnis yang sebaiknya diterapkan oleh ABS Malang.

1.5 Kegunaan Penelitian

Kegunaan yang diharapkan dari hasil penelitian ini yaitu

1. Bagi Pihak ABS Malang

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan informasi dan sumbangan pemikiran tentang strategi pengembangan usaha baru yang dapat menjadi pertimbangan pihak ABS Malang untuk diterapkan selanjutnya, sehingga ABS Malang dapat mengembangkan maupun mempertahankan eksistensi bisnis penjualan *online* sayur organik.

2. Bagi Pembaca

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan informasi, pengetahuan, dan wawasan kepada pembaca tentang strategi pengembangan untuk bisnis pertanian. Selain itu penelitian dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya.

3. Bagi Peneliti

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran dalam penyelesaian masalah-masalah yang dihadapi ketika memulai suatu usaha atau bisnis, menambah wawasan dan pengetahuan, melatih tanggung jawab, serta menambah pengalaman bagi peneliti ketika akan menghadapi dunia kerja selanjutnya.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu menjadi acuan dan sebagai kajian peneliti dalam melakukan penelitian. Tujuan dari peninjauan penelitian terdahulu adalah untuk menentukan posisi penelitian serta menjelaskan perbedaan penelitian yang akan dilakukan. Penelitian terdahulu juga berguna sebagai perbandingan dengan penelitian saat ini. Berikut beberapa penelitian terdahulu yang memiliki keterkaitan dengan penelitian yang dilakukan.

Penelitian tentang strategi pengembangan telah banyak dilakukan. Pengembangan strategi umumnya dilakukan menggunakan SWOT. Penelitian pertama dilakukan oleh Samodro & Yuliawati (2018) yang meneliti strategi pengembangan usahatani sayuran organik pada kelompok tani. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis faktor internal dan eksternal yang meliputi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman kelompok tani Cepoko Mulyo dan untuk menganalisis dan membentuk strategi utama untuk mengembangkan pertanian organik sayuran tersebut. Metode penelitian yang digunakan adalah menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Teknik pengambilan responden adalah *purposive* sebanyak 9 orang. Teknik analisis data menggunakan matriks IFE, matriks EFE, matriks IE, matriks SWOT, dan matriks QSPM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor internal kekuatan utama dalam pengembangan kelompok tani adalah jenis sayuran yang bermacam-macam, sedangkan kelemahan utamanya adalah penerapan dan pengelolaan sistem informasi yang belum baik. Faktor eksternal peluang utama kelompok tani adalah adanya Asosiasi Pertanian Organik, sedangkan ancaman utama kelompok tani adalah tingkat persaingan tinggi dengan usahatani lainnya. Posisi kelompok tani berdasarkan hasil matriks IE menunjukkan pada sel 5, yaitu *hold and maintain*, sehingga strategi yang cocok adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk. Hasil prioritas strategi berdasarkan nilai TAS yaitu melakukan kerjasama dengan pemerintah baik pusat maupun daerah dalam pemasaran produk. Penelitian ini meneliti komoditas yang sama yaitu sayuran organik. Namun penelitian ini tidak memodelkan bisnis dari kelompok tani menggunakan model bisnis kanvas.

Penelitian kedua dilakukan oleh Dalmyiatun (2018) pada bisnis beras organik di Susukan, Semarang. Tujuan dari penelitian ini sama seperti pada penelitian pertama yaitu untuk menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman pada bisnis beras organik, serta untuk merumuskan strategi pengembangan di Kabupaten Semarang. Metode penentuan responden adalah survei dengan bantuan kuesioner terstruktur dengan pihak petani, konsumen, distributor, manajer kooperatif, dan pihak kementerian pertanian. Teknik analisis data menggunakan matriks SWOT dan matriks IE. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pertanian beras organik di Kec Susukan terletak pada kuadran I, dan hasil matriks IE terletak pada sel 5 (*growth and stability position*). Strategi pengembangan yang dapat diaplikasikan adalah dengan meningkatkan produksi pertanian organik dengan mengoptimalkan sumber daya yang ada, menjaga kualitas produk beras organik dan *brand image*, menjaga hubungan baik dengan jaringan pasar, meningkatkan saluran pemasaran, memaksimalkan pemasaran melalui media, meningkatkan pengetahuan petani dan kemampuan petani melalui pelatihan dan manajemen finansial, memperkuat modal petani melalui lembaga koperasi, serta memelihara dan memberdayakan kelompok tani. Penelitian ini tidak memodelkan ke dalam model bisnis kanvas karena tidak mewawancarai satu usaha melainkan 60 petani di Kecamatan Susukan Kabupaten Semarang. Penelitian ini tidak menggunakan matriks QSPM untuk memprioritaskan strategi.

Penelitian selanjutnya berbeda komoditas dengan penelitian ini. Penelitian dilakukan oleh Prasetyo et al (2018) di PT. Cahaya Pagi yang berfokus pada divisi bisnis *Rhythm of Empowerment* (ROE) di bidang pelatihan *soft skills*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengakselerasi visi dan misi perusahaan serta mengelola sumberdaya ROE dalam menghadapi persaingan. Metode yang digunakan adalah analisis deskriptif, teknik pengambilan data melalui *Focus Group Discussion*, wawancara, observasi, dan studi literatur. Penelitian ini menggunakan analisis BMC-SWOT. Responden yang dilibatkan dalam penelitian ini ada dua jenis, yaitu responden internal sebanyak 9 orang, terdiri dari ROE *arranger*, *operation manager*, komisaris, *sales coordinator*, *staff*, dan responden eksternal sebanyak 5 orang yang terdiri dari mitra swasta, mitra pemerintah, dan mitra universitas. Hasil analisis SWOT menghasilkan SO strategi yang berfokus

pada inovasi produk dan pengembangan mitra bisnis. WO strategi diprioritaskan pengelolaan aktivitas kunci agar lebih efisien dan efektif dengan merekrut mitra *event organizer* dan optimalisasi IT untuk pemasaran. ST strategi fokus pada penyebaran produk inovasi baru dan menciptakan budaya kerja yang membuat loyal karyawan dan juga perlakuan mitra secara profesional. Strategi WT diprioritaskan pada perbaikan struktur dan laporan keuangan perusahaan dengan merekrut mitra baru dan juga optimalisasi kinerja SDM dengan pelatihan. Usulan perbaikan pada model bisnis kanvas yaitu pada 3 blok, yaitu pada *Channel*, *Key Activities*, dan *Value Proposition*.

Penelitian dilakukan oleh Wibowo et al (2018) studi kasus di PT. Primafood Internasional. PT. Primafood Internasional merupakan perusahaan yang memproduksi produk sosis siap makan dengan merk Champ. Penelitian ini didasarkan atas masalah yang dihadapi perusahaan yaitu persaingan dengan produk sosis sejenis dan penjualan yang cenderung fluktuatif. Penelitian ini tidak menggunakan pendekatan BMC, tetapi hanya menggunakan analisis SWOT dan *Analytic Network Process* (ANP). Tujuan dari penelitian ini adalah mengidentifikasi faktor dan internal perusahaan, memformulasikan strategi pemasaran, dan mencari strategi pemasaran terbaik. Strategi yang dirumuskan nantinya diperoleh berdasarkan dari analisis elemen bauran pemasaran 4P, yaitu produk, harga, promosi, dan distribusi. Metode penelitian dilakukan dengan wawancara dengan kuesioner semi terstruktur. Responden diambil dengan metode *expert judgement* yaitu manajer dan direktur karena merupakan seorang yang ahli dan kompeten pada bidang. Hasil dari penelitian berdasarkan analisis faktor internal dan eksternal berupa meningkatkan kerja sama dengan partner, mendiferensiasi produk, melakukan promosi gabungan dengan grup Charoen Pokpand, serta promosi edukatif. Prioritas strategi utama yang direkomendasikan berdasarkan hasil SWOT-ANP adalah promosi edukasi.

Penelitian oleh Arsic et al (2018) yang dilakukan untuk mencari prioritas manajemen ekosistem di Taman Nasional Djerdab, Serbia. Taman Nasional Djerdab merupakan taman nasional terbesar di Serbia. Tujuan dari penelitian ini adalah membuat pendekatan sistematis dalam merumuskan pengembangan Taman Nasional Djerdab untuk menuntaskan visi dan untuk memajukan potensi

dari lingkungan alami Serbia. Penelitian ini tidak menggunakan pendekatan BMC, tetapi hanya menggunakan analisis SWOT dan ANP yang digunakan untuk mencapai visi bisnis dengan mencari prioritas strategi yang akan diterapkan. Data penelitian diperoleh dari pihak-pihak yang ada di wilayah tersebut yang disebut sebagai *Local Action Group*. Pihak-pihak tersebut meliputi wakil dari manajemen Taman Nasional Djerdab, wakil kotamadya lokal, wakil dari NGO, warga sekitar, asosiasi perlindungan alam, dan para ahli dari universitas. Berdasarkan hasil analisis SWOT dan ANP, prioritas strategi menurut ranking yang dihasilkan adalah melakukan pengembangan berkelanjutan. Taman Nasional Djerdab disarankan untuk melakukan pengembangan berkelanjutan yang berfokus pada pariwisata sebagai satu-satunya strategi yang mungkin dan logis untuk manajemen ekosistem. Terwujudnya skenario alternatif yang didasarkan pada pembangunan berkelanjutan diharapkan dapat meningkatkan kualitas pembangunan yang ditetapkan melalui peningkatan standar populasi lokal dan pengembangan seluruh wilayah.

Penelitian lainnya dilakukan oleh Hartatik dan Baroto (2017) yang dilakukan di UD. Cahaya. Penelitian ini menggunakan analisa SWOT, AHP, dan model bisnis kanvas (BMC). Responden yang terlibat hanya berasal dari lingkungan internal perusahaan tetapi tidak disebutkan siapa saja yang menjadi respondennya. Penelitian ini tidak menggambarkan model bisnis kanvas terlebih dahulu melainkan melakukan analisis SWOT terlebih dahulu dan menghitung nilai prioritas strategi menggunakan AHP. Hasil analisis SWOT posisi UD. Cahaya berada pada posisi kuadran I yaitu strategi SO (*Strength-Opportunities*). Hasil analisis AHP dari 10 kriteria alternatif strategi, dipilih bobot penilaian tertinggi dengan nilai 0,22 yaitu meningkatkan pemasaran produk melalui media cetak dan media elektronik. Setelah itu baru dilakukan pengembangan BMC untuk perbaikan model bisnis di UD. Cahaya. Usulan prioritas perbaikan berdasarkan konsep model bisnis kanvas yaitu pada 5 blok, yaitu pada blok *Customer Relationship*, *Key Partners*, *Value Propositions*, *Customer Segments*, dan *Channel*.

Penelitian lain dilakukan oleh Mustika et al (2017) pada industri biodiesel di PT. XYZ. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi *Business*

Model Canvas industri biodiesel dan mengetahui strategi pengembangan bisnis dengan implementasi kebijakan CPO *Supporting Fund*. Penelitian ini menggunakan pendekatan BMC. Alat yang digunakan adalah SWOT dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Metode penentuan responden adalah *purposive sampling*. Responden diambil dari pihak internal, tetapi jumlah responden tidak disebutkan. Terdapat 4 tahap analisis yang dijelaskan dalam penelitian ini. Tahap pertama adalah identifikasi model bisnis kanvas (BMC), kedua adalah analisis SWOT dari setiap elemen BMC. Tahap ketiga adalah membuat matriks IFE dan EFE dan menentukan strategi pengembangan dari elemen BMC yang telah ditentukan. Tahap terakhir memprioritaskan strategi dengan QSPM. Hasil analisis SWOT menunjukkan diperlukan strategi untuk membuat kondisi keuangan perusahaan menjadi kuat mendapat biaya produksi biodiesel yang dapat bersaing dengan harga pasar biodiesel. Strategi untuk mengembangkan industri biodiesel seiring meningkatnya persaingan yang semakin pesat adalah untuk meningkatkan kapasitas produksi biodiesel dan peningkatan komunikasi dan CRM untuk meningkatkan layanan pelanggan.

Penelitian oleh Erlyana dan Hartono (2017) dilakukan pada suatu *e-commerce* bernama *XYZ Online Shop*. *XYZ Online Shop* merupakan gabungan antara perusahaan penyedia layanan seluler terbesar di Indonesia PT ABC dan perusahaan asing PT DEY menggunakan alat analisis BMC dan analisis SWOT. Website XYZ menyajikan toko *online* virtual untuk pembeli potensial seperti banyak penjual di satu tempat seperti pada konsep *shopping mall*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengembangkan strategi bisnis *e-commerce*. Data diperoleh dari observasi, FGD, dan wawancara langsung dari responden internal dan eksternal. Responden internal dipilih berdasarkan pengetahuan responden terhadap kondisi *XYZ Online Shop* dan wewenang dalam membuat kebijakan dalam *XYZ Online Shop*. Sama seperti penelitian-penelitian sebelumnya, analisis SWOT dilakukan setelah mengidentifikasi 9 elemen dalam BMC. Namun dalam penelitian ini tidak ada perhitungan prioritas strategi pengembangan yang mungkin dapat diterapkan dalam *XYZ Online Shop* baik menggunakan AHP, ANP, maupun QSPM. Hasil analisis penelitian menunjukkan bahwa model bisnis

yang diterapkan di XYZ *Online Shop* masih perlu melakukan perbaikan pada blok *key partner* dan *key activities*.

Berdasarkan tinjauan penelitian terdahulu, persamaan antara penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah persamaan konsep yang digunakan yaitu menggunakan analisis SWOT dan BMC. Perbedaannya adalah terletak pada objek penelitian yang berfokus pada bisnis *online* di bidang pertanian yaitu bisnis *online* penjualan sayur organik yang termasuk baru untuk diteliti. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan QSPM dengan tujuan untuk menciptakan usulan strategi pengembangan bisnis sesuai dengan prioritas kebutuhan strategi perusahaan.

2.2 Pemasaran Sayur Organik

Saat ini pertanian organik menjadi perhatian besar akibat bergesernya pola hidup sehat masyarakat baik di negara maju maupun negara berkembang. Permintaan produk organik menunjukkan tren positif di dunia terutama di Amerika Serikat. Amerika Serikat sebagai negara pasar organik terbesar dunia mengalami pertumbuhan pasar organik sebesar 11% dan terjadi peningkatan total 179 dari sebelumnya 172 negara lainnya melakukan aktivitas pertanian organik (IFOAM, 2017). Perusahaan riset pasar *Organic Monitor* mengestimasi pasar global untuk pangan organik mencapai USD 81,6 miliar atau sekitar 75 miliar euro pada tahun 2015 dengan rincian Amerika Serikat dengan 35,9 miliar euro, diikuti oleh Jerman (8,6 miliar euro), Prancis (5,5 miliar euro), dan China (4,7 miliar euro) (IFOAM, 2017).

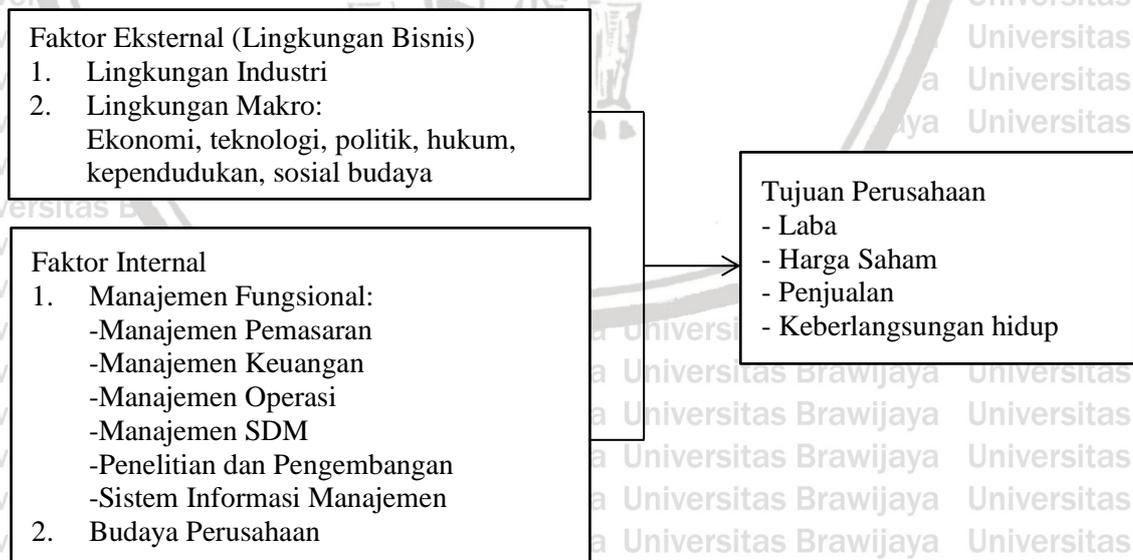
Pola hidup masyarakat bergeser lebih mementingkan kualitas kesehatan hidup dan kesehatan lingkungannya. Salah satu produk organik yang diminati oleh masyarakat adalah produk sayur organik. Menurut Samodro dan Yuliawati (2018), sayuran sebagai produk pertanian organik dianggap sebagai sebagai salah satu kebutuhan utama bahan pangan. Sayuran organik merupakan sayuran yang dibudidayakan secara alami yang pada proses penanaman, perawatan hingga pemanennya tanpa menggunakan bahan-bahan kimia sintetis seperti pupuk kimia dan pestisida.

Pemasaran sayur organik memiliki peluang dan potensi pasar yang cukup menjanjikan. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Chrysanthini et al (2017), konsumen sayuran organik sumber informasi yang paling berpengaruh

dalam pemilihan sayur organik adalah teman dan informasi dari internet terutama media sosial. Konsumen juga memperoleh informasi sayuran organik melalui media cetak seperti koran dan majalah. Hasil penelitian juga menunjukkan sebagian besar konsumen menyatakan tidak dipengaruhi oleh kelompok acuan dalam memilih sayuran organik. Evaluasi yang dilakukan oleh konsumen yang telah melakukan pembelian ulang menunjukkan tingkat kepuasan yang tinggi dan merasakan manfaat yang baik bagi tubuh.

2.3 Konsep Manajemen Strategi

Manajemen strategi merupakan ilmu dan seni untuk mensinergikan berbagai sumber daya yang dimiliki organisasi atau perusahaan secara proporsional untuk mengambil rangkaian keputusan strategik guna mencapai tujuan organisasi secara optimal dengan memperhatikan lingkungan hidup (Prawirosentono dan Primasari, 2014). Muhammad (2008) juga menjelaskan bahwa manajemen strategi merupakan usaha manajerial untuk meningkatkan dan mengembangkan kekuatan perusahaan dengan mengeksplorasi peluang bisnis yang muncul serta mengurangi kelemahan dan melakukan adaptasi dengan lingkungan bisnisnya. Manajemen strategi dilakukan oleh suatu organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan dari perusahaan. Tujuan dapat dicapai dengan melakukan misi tertentu yang telah ditetapkan perusahaan.



Gambar 1. Bagan Determinan Tujuan Perusahaan
Sumber: Muhammad (2008)

Menurut Muhammad (2008), manajemen memperhatikan dua faktor pokok, yakni faktor eksternal yang tidak terkontrol oleh perusahaan dan faktor internal yang sepenuhnya berada dalam kendali perusahaan. Faktor eksternal merupakan lingkungan bisnis yang melingkupi operasi perusahaan yang dari padanya muncul peluang dan ancaman bisnis. Faktor eksternal dapat berupa lingkungan industri dan lingkungan bisnis makro: ekonomi, politik, hukum, teknologi, kependudukan, dan sosial budaya.

Menurut Pearce dan Robinson (1997), faktor eksternal terdiri dari lingkungan jauh, lingkungan industri, dan lingkungan operasional. Lingkungan jauh terdiri dari situasi ekonomi, sosial, politik, teknologi, dan faktor ekologi. Lingkungan industri terdiri dari hambatan masuk, kekuatan pemasok, kekuatan pembeli, ketersediaan substitusi, persaingan antar perusahaan. Lingkungan operasional terdiri dari pesaing, kreditor, pelanggan, tenaga kerja dan pemasok. Sedangkan untuk faktor internal merupakan faktor di dalam lingkungan perusahaan. Faktor internal dapat meliputi semua macam manajemen fungsional, pemasaran, keuangan, operasi, sumber daya manusia, penelitian dan pengembangan, sistem informasi manajemen, dan budaya perusahaan. Kekuatan dan kelemahan perusahaan dapat diidentifikasi setelah mengetahui faktor internal tersebut.

2.4 Konsep Model Bisnis Kanvas (BMC)

Model bisnis kanvas biasanya digunakan untuk memvisualisasikan gagasan atau kerangka bagi para pelaku bisnis. Menurut Royan (2014), model bisnis kanvas merupakan sebuah kerangka kerja (*framework*) yang digunakan untuk memetakan suatu bisnis agar kinerjanya lebih optimal. Tujuan dari pemetaan ini adalah agar usaha yang dikelola menjadi lebih efektif. Model bisnis kanvas dapat dipetakan ke dalam sembilan elemen penting sebagai berikut.

2.4.1 Segmen Pelanggan (*Customer Segments*)

Segmen pelanggan merupakan pihak tertentu yang menggunakan barang atau jasa dari organisasi sesuai dengan kebutuhannya (Royan, 2014). Segmen pelanggan berasal dari berbagai kelompok orang yang ingin dicapai dan dilayani oleh perusahaan. Perusahaan dapat mengelompokkan pelanggan ke dalam segmen yang berbeda berdasarkan kebutuhan umum, kebiasaan, dan sebagainya dengan

tujuan untuk memuaskan pelanggan. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2009), segmen pelanggan dapat dibedakan menjadi 5 tipe, yaitu

1. *Mass market*

Model bisnis *mass market* ini fokus terhadap satu kelompok besar pelanggan dengan kebutuhan dan masalah yang hampir sama. Contoh *mass market* biasanya adalah pelanggan untuk produk elektronik.

2. Pasar ceruk (*Niche market*)

Model bisnis yang menargetkan pasar ceruk lebih terfokus, bersifat spesifik dan segmen pelanggannya terspesialisasi.

3. *Segmented*

Model bisnis ini membedakan segmen pasar dengan kebutuhan dan permasalahan yang sedikit berbeda.

4. *Diversified*

Perusahaan dengan *diversified-customer* ini melayani dua segmen pelanggan yang saling tidak berhubungan dengan kebutuhan dan permasalahan yang sangat berbeda.

5. *Multi-sided platform or markets*

Perusahaan dalam hal ini melayani dua atau lebih segmen pelanggan yang saling tergantung satu sama lain.

2.4.2 Proporsi Nilai (*Value Proposition*)

Proposisi nilai merupakan keunikan yang dimiliki oleh produk atau jasa yang ditawarkan kepada pelanggan yang dapat memenuhi keinginan pelanggan.

Keunikan tersebut merupakan sesuatu yang berbeda dengan produk atau jasa dari para pesaingnya (Royan, 2014). Proporsi nilai adalah bagaimana nilai yang diterima pelanggan dapat menyelesaikan permasalahan dan dapat memenuhi kebutuhannya. Nilai tersebut dapat bersifat kualitatif (desain, pengalaman konsumen), dan dapat bersifat kuantitatif (harga dan kecepatan pelayanan).

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2009) proporsi nilai dapat berupa sebagai berikut.

1. *Newness*

Beberapa proposisi nilai memuaskan serangkaian kebutuhan yang benar-benar baru, yang sebelumnya tidak pernah dirasakan oleh pelanggan karena tidak ada penawaran yang sejenis.

2. *Performance*

Peningkatan performa produk atau jasa secara tradisional menjadi cara yang umum untuk membentuk sebuah proposisi nilai.

3. *Customization*

Penciptaan nilai didapatkan dengan menyesuaikan produk dan layanan sesuai kebutuhan spesifik pelanggan individu atau bisa disebut juga segmen pelanggan menciptakan nilai.

4. *Getting the job done*

Nilai dapat dibentuk dengan cara membantu pelanggan menyelesaikan pekerjaan tertentu. Contohnya adalah pelanggan (pesawat terbang) yang bergantung kepada Rolls-Royce untuk memproduksi dan memperbaiki mesin pesawatnya.

5. *Design*

Sebuah produk dapat menonjol karena adanya perancang yang handal. Design menjadi sangat penting dalam dunia fashion dan elektronik.

6. *Brand/Status*

Nilai sebuah produk dapat diperoleh pelanggan ketika menggunakan dan menunjukkan sebuah merk/*brand* yang spesifik. Contohnya dengan penggunaan jam tangan dengan merk Rolex yang dapat meningkatkan status penggunaannya.

7. *Price*

Penawaran harga yang lebih rendah untuk produk yang memiliki nilai yang sama dapat menjadi sebuah cara umum untuk memuaskan kebutuhan segmen pelanggan.

8. *Cost reduction*

Penciptaan nilai juga dapat dilakukan dengan cara membantu pelanggan untuk mengurangi biaya. Contohnya adalah Salesforce.com yang menjual *hosted* software *Customer Relationship Management* (CRM). Cara ini dapat

meringankan pengeluaran dan masalah ketika harus membeli, menginstall, dan memajemen *software* CRM sendiri.

9. *Risk reduction*

Pelanggan menilai sebuah produk atau jasa dari caranya mengurangi risiko yang mereka tanggung saat membeli produk atau layanan. Contohnya adalah dengan adanya garansi satu tahun dapat mengurangi resiko kerusakan dan perbaikan.

10. *Accessibility*

Membuat produk dan layanan tersedia dan mudah diakses untuk pelanggan yang sebelumnya tidak memiliki akses ke mereka adalah cara lain untuk menciptakan nilai.

11. *Convenience/Usability*

Nilai yang substansial dapat diciptakan dengan membuat hal-hal lebih nyaman atau lebih mudah digunakan.

2.4.3 Saluran (*Channels*)

Saluran merupakan elemen yang menunjukkan bagaimana organisasi berkomunikasi dengan segmen pelanggannya dalam menyampaikan proporsi nilai produk atau jasa (Royan, 2014). Saluran memiliki beberapa fungsi antara lain:

1. Meningkatkan kesadaran pelanggan terhadap produk dan jasa
2. Membantu pelanggan mengevaluasi proposisi nilai
3. Mengizinkan pelanggan untuk membeli produk atau jasa
4. Memberikan proposisi nilai kepada pelanggan
5. Memberikan dukungan pasca pembelian.

Tipe-tipe saluran dibedakan menjadi beberapa tipe sebagai berikut:

Tabel 1. Tipe-tipe Saluran dalam Model Bisnis Kanvas

<i>Channel Types</i>	
<i>Own</i>	<i>Direct</i>
	<i>Sales force</i>
	<i>Web sales</i>
	<i>Indirect</i>
	<i>Own stores</i>
<i>Partner</i>	<i>Partner stores</i>
	<i>Wholesaler</i>

Sumber: Osterwalder dan Pigneur (2009)



2.4.4 Hubungan dengan Pelanggan (*Customer Relationship*)

Hubungan dengan pelanggan adalah bagaimana cara organisasi atau perusahaan menjaga hubungan dengan pelanggan. Menurut Royan (2014) tujuannya adalah untuk mendapatkan pelanggan baru, mempertahankan pelanggan lama, dan menawarkan produk atau jasa baru kepada pelanggan lama. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2009), hubungan dengan pelanggan dapat dibagi ke beberapa kategori, antara lain:

1. *Personal assistance*

Hubungan ini didasarkan atas interaksi yang terjadi. Pelanggan dapat menghubungi *customer service* untuk mendapatkan bantuan ketika di dalam proses pembelian atau setelah proses pembelian (melalui *call-center, email*)

2. *Dedicated personal assistance*

Hubungan ini merupakan tipe hubungan mendalam dan normalnya berkembang dalam waktu yang lama. Contohnya adalah pada hubungan pelayanan bank yang bersifat *private*.

3. *Self-service*

Perusahaan pada tipe ini tidak berhubungan langsung dengan pelanggan. Perusahaan menyediakan semua sarana yang diperlukan untuk membantu pelanggannya.

4. *Automated services*

Tipe ini merupakan gabungan antara bentuk *self-service* yang lebih canggih dengan proses otomatis. Layanan otomatis ini dapat mengenali pelanggan secara individu beserta karakteristiknya, dan menawarkan informasi yang berhubungan dengan order atau transaksi, misalnya pelayanan otomatis rekomendasi buku atau film.

5. *Communities*

Perusahaan dapat memanfaatkan komunitas pengguna agar lebih terlibat dengan pelanggan/prospek dan untuk memfasilitasi koneksi antar anggota komunitas.

6. *Co-creation*

Perusahaan membentuk hubungan antar pelanggan-penjual dengan cara membangun nilai kembali dengan pelanggan, contohnya adalah Amazon.com

mengundang pelanggannya untuk menulis *review* tentang produknya, kemudian *review* tersebut akan memberikan suatu nilai kepada pelanggan yang lainnya.

2.4.5 Aliran Dana Masuk (*Revenue Streams*)

Aliran dana masuk menggambarkan bagaimana organisasi memperoleh uang dari setiap segmen pelanggan. Aliran dana masuk memungkinkan organisasi tetap hidup. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2009), aliran dana masuk dapat diperoleh dari beberapa sumber, diantaranya sebagai berikut.

1. *Asset sale*

Aliran pendapatan yang paling banyak dipahami berasal dari penjualan hak kepemilikan ke produk fisik.

2. *Usage fee*

Aliran pendapatan ini dihasilkan oleh penggunaan layanan tertentu. Semakin banyak layanan digunakan semakin banyak pelanggan membayar.

3. *Subscription fees*

Aliran pendapatan ini dihasilkan dengan menjual akses berkelanjutan ke layanan.

4. *Lending/Renting/Leasing*

Aliran pendapat ini dibuat dengan memberikan sementara seseorang hak eksklusif untuk menggunakan aset tertentu untuk periode tertentu dengan imbalan biaya.

5. *Licensing*

Aliran pendapat ini dihasilkan dengan memberikan pelanggan izin untuk menggunakan kekayaan intelektual yang dilindungi dengan imbalan biaya lisensi.

6. *Brokerage fees*

Aliran pendapatan ini berasal dari layanan perantara yang dilakukan atas nama dua atau lebih pihak yang bersangkutan.

7. *Advertising*

Aliran pendapatan ini dihasilkan dari biaya untuk mengiklankan layanan produk atau merek tertentu.

2.4.6 Aktivitas Kunci (*Key Activities*)

Aktivitas kunci juga merupakan komponen penting yang perusahaan harus lakukan untuk menjalankan model bisnisnya. Aktivitas kunci merupakan kegiatan-kegiatan kunci yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mengantarkan proposisi nilai ke pelanggan (Royan, 2014). Menurut Osterwalder dan Pigneur (2009), aktivitas kunci dapat dikategorikan menjadi 3, yaitu:

1. *Production*

Aktivitas kunci ini berhubungan dengan mendesain, membuat hingga mengantarkan sebuah produk dalam jumlah besar dan atau produk dengan kualitas unggul.

2. *Problem Solving*

Aktivitas kunci ini berupa aktivitas pemberian solusi untuk menyelesaikan permasalahan individu pelanggan, misalnya adalah aktivitas konsultasi, rumah sakit, dan pelayanan lainnya.

3. *Platform/Network*

Perusahaan dapat mendesain sebuah platform sebagai sumber daya kunci yang didominasi platform atau jaringan yang berhubungan dengan aktivitas kunci. Aktivitas kunci ini berhubungan dengan kegiatan manajemen platform, penyediaan layanan, dan promosi platform.

2.4.7 Sumber Daya Kunci (*Key Resources*)

Sumber daya kunci menggambarkan aset-aset terpenting yang dimiliki yang menentukan keberhasilan pengoperasian model bisnis. Sumber daya kunci menjadi penentu perusahaan untuk dapat membuat dan menawarkan proporsi nilai (*value proposition*), mencapai pasar sasaran, mempertahankan hubungan dengan segmen pelanggan dan mendapatkan penerimaan. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2009), sumber daya kunci dapat dibagi ke dalam beberapa kategori, antara lain:

1. *Physical*

Kategori ini terdiri dari aset-aset fisik perusahaan, berupa fasilitas manufaktur, bangunan, kendaraan, sistem mesin, sistem penjualan, jaringan distribusi.

2. *Intellectual*

Sumber daya intelektual merupakan sumber daya informasi dan pengetahuan yang dimiliki oleh perusahaan, meliputi merk, pengetahuan hak milik, hak paten dan hak cipta, kemitraan, database pelanggan.

3. *Human*

Setiap perusahaan membutuhkan sumber daya manusia dalam menjalankan model bisnisnya. Sumber daya manusia sangat penting bagi industri pengetahuan-intensif dan industri kreatif.

4. *Financial*

Model bisnis perusahaan membutuhkan sumberdaya keuangan atau penjamin keuangan. Sumber daya keuangan dapat berupa kas perusahaan, kredit, dan opsi saham untuk melakukan perekrutan karyawan kunci.

2.4.8 Mitra Kunci (*Key Partners*)

Mitra kunci merupakan mitra kerja sama untuk berbagai tujuan organisasi bisnis, seperti penghematan dan pengurangan resiko dalam memperoleh sumber daya (Royan, 2014). Mitra menjadi salah satu aspek penting untuk menjalankan model bisnis. Mitra kunci dibentuk untuk mengoptimalkan alokasi sumber daya dan aktivitas dalam model bisnis, mengurangi resiko dan ketidak pastian, dan akuisisi sumber daya dan aktivitas tertentu. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2009), mitra kunci dapat dibedakan menjadi 4 tipe, antara lain:

1. Aliansi strategis antara non-kompetitor
2. Mitra strategis antara kompetitor
3. Usaha bersama untuk membuat bisnis baru
4. *Buyer-supplier* untuk memastikan pasokan yang dapat diandalkan

2.4.9 Struktur Biaya (*Cost Structures*)

Struktur biaya menggambarkan semua biaya yang muncul di dalam perusahaan. Struktur biaya harus diminimalisir dalam menjalankan suatu model bisnis. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2009), terdapat dua jenis struktur biaya, antara lain

1. *Cost driven*

Model ini berfokus untuk meminimalisir biaya jika memungkinkan. Pendekatan ini bertujuan dan mempertahankan kemungkinan merampingkan

struktur biaya yang ada, menetapkan harga murah, *maximum automation*, *outsourcing* yang luas.

2. *Value driven*

Perusahaan biasanya kurang memperhatikan implikasi biaya dari desain model bisnis tertentu, dan lebih fokus terhadap penciptaan nilai. Proporsi nilai premium dan layanan personalisasi tingkat tinggi biasanya mengkarakterisasi model bisnis yang didorong oleh nilai.

Karakteristik struktur biaya dapat dibagi menjadi empat, antara lain sebagai berikut:

1. *Fixed cost*

Fixed cost merupakan biaya tetap untuk menghasilkan volume barang atau jasa yang diproduksi.

2. *Variable cost*

Variable cost merupakan biaya yang bervariasi dan berubah secara proporsional dengan volume barang atau jasa yang dihasilkan.

3. *Economies of scale*

Economies of scale merupakan keunggulan biaya yang dinikmati bisnis saat hasilnya meningkat.

4. *Economies of scope*

Economies of scope merupakan keunggulan biaya yang dinikmati bisnis karena ruang lingkup operasi yang lebih besar.

2.5 Konsep SWOT

SWOT adalah singkatan dari Kekuatan (*Strength*), Kelemahan (*Weakness*) internal perusahaan serta Peluang (*Opportunities*), dan Ancaman (*Threats*) dalam lingkungan yang dihadapi perusahaan. Analisis SWOT didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang serta meminimalkan kelemahan dan ancaman (Pearce dan Robinson, 1997).

1. Kekuatan

Kekuatan merupakan sumber daya, keterampilan, atau keunggulan-keunggulan dan relatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani atau ingin dilayani oleh perusahaan.

2. Kelemahan

Kelemahan merupakan keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan, dan kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja efektif perusahaan.

3. Peluang

Peluang merupakan situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan seperti perubahan pada situasi persaingan atau peraturan, perubahan teknologi, serta membaiknya hubungan dengan pembeli atau pemasok dapat memberikan peluang bagi perusahaan.

4. Ancaman

Ancaman adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan, dapat menjadi pengganggu utama bagi posisi sekarang atau yang diinginkan perusahaan. Ancaman dapat berupa pesaing baru, lambatnya pertumbuhan pasar, meningkatnya kekuatan tawar-menawar pembeli atau pemasok penting, perubahan teknologi, dan sebagainya yang dapat menjadi ancaman bagi keberhasilan perusahaan.

SWOT digunakan sebagai alat analisis untuk membantu menganalisis strategi. Cara yang dapat digunakan adalah dengan memanfaatkannya sebagai kerangka acuan logis yang menjadi pedoman pembahasan sistematis tentang situasi perusahaan dan alternatif-alternatif pokok yang mungkin dipertimbangkan perusahaan (Pearch dan Robinson, 1997). Sesuatu yang mungkin oleh manajer perusahaan dipandang sebagai peluang, mungkin dilihat oleh manajer lain sebagai ancaman. Penilaian yang berbeda dapat mencerminkan pertimbangan kekuasaan dalam perusahaan atau sudut pandang faktual yang berbeda.

III. KERANGKA KONSEP PENELITIAN

3.1 Kerangka Pemikiran

Konsep manajemen strategi menurut Pearce dan Robinson (1997) merupakan set keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana yang dirancang untuk mencapai tujuan suatu perusahaan. Proses penyusunan suatu rencana strategis menggunakan proses analitis untuk tujuan jangka panjang. Menyusun suatu strategi harus disesuaikan dengan misi, sasaran, serta kebijakan yang ada dalam suatu perusahaan agar tercapai tujuan perusahaan.

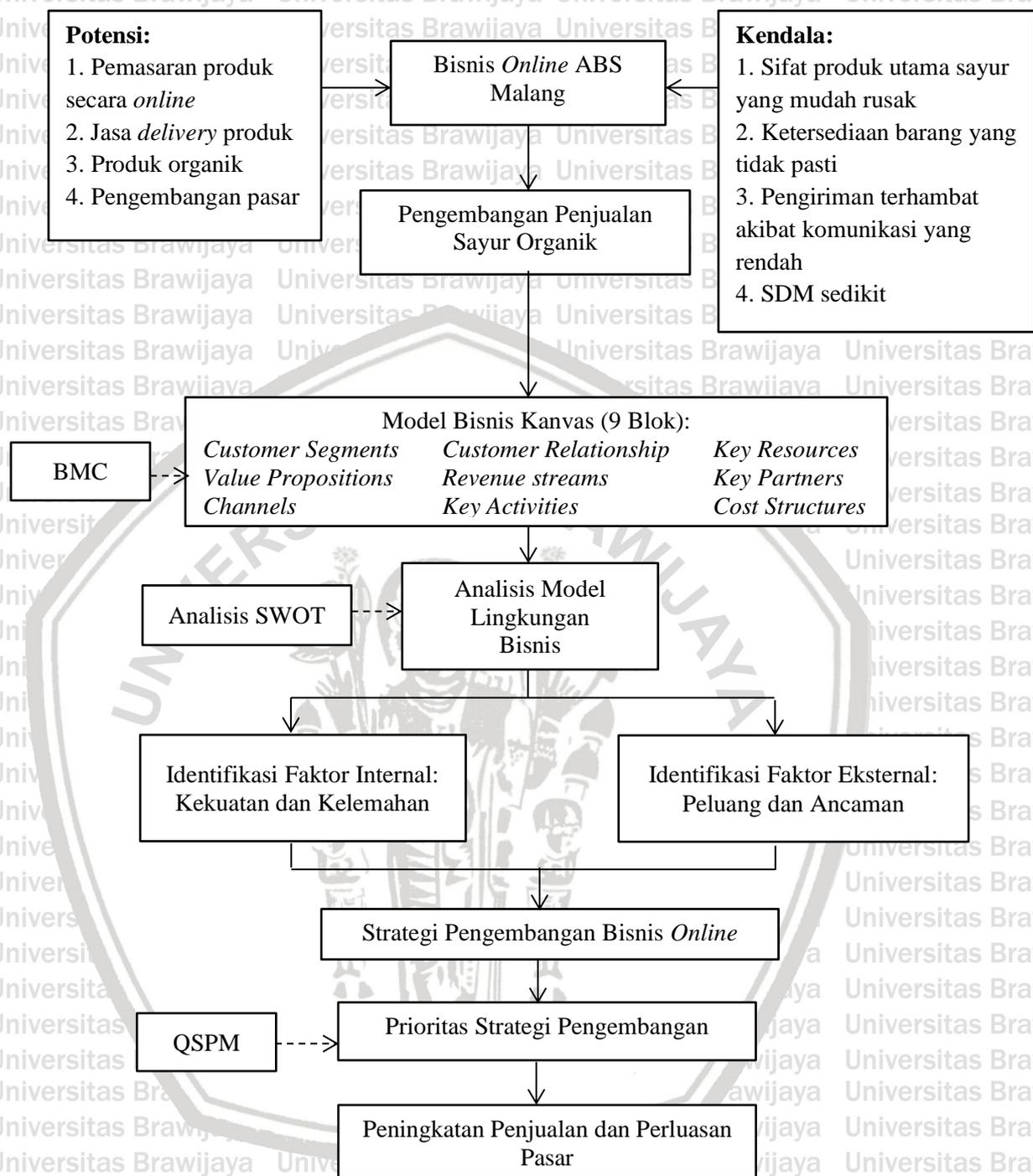
ABS Malang merupakan salah satu bisnis yang bergerak dalam bidang pemasaran produk pertanian terutama sayur organik berbasis internet atau *e-commerce*. ABS Malang memiliki berbagai potensi yang dapat dikembangkan sehingga menjadi peluang yang bagus untuk terus meningkatkan kinerja bisnisnya. ABS Malang juga menghadapi kendala-kendala, baik dalam memasarkan produk maupun kegiatan operasional yang lain. ABS Malang harus melakukan berbagai upaya untuk tetap mempertahankan eksistensi bisnisnya, meningkatkan penjualan dan memperluas pasar sasarannya.

Mengidentifikasi model bisnis yang dijalankan perusahaan didasarkan teori 9 blok *Business Model Canvas* (BMC) oleh Osterwalder dan Pigneur (2009), terdiri dari *Key Resources, Key Activities, Key Partners, Cost Structure, Customer Segment, Value Proposition, Customer Relationship, Channels, Revenue Streams*. Identifikasi model bisnis yang dijalankan oleh ABS Malang dapat menjadi langkah yang tepat untuk memetakan bisnis. Pemetaan model bisnis kanvas juga dapat menjadi alat untuk memperbaiki dan memberikan usulan rancangan model bisnis yang baru. Setelah memodelkan bisnis ke dalam sembilan blok, dilanjutkan dengan analisis SWOT.

Konsep SWOT dalam Rangkuti (2018) bermanfaat untuk mengetahui kondisi internal dan eksternal perusahaan. Analisis SWOT dilakukan dengan menganalisis model bisnis kanvas (BMC) setelah memodelkan bisnis ABS Malang untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan lingkungan internal, serta peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal ABS Malang berdasarkan konsep model bisnis kanvas. Penilaian kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dilihat dari masing-masing sembilan blok yang telah diidentifikasi sebelumnya.

Strategi untuk mengembangkan bisnis ini sangat diperlukan untuk mempertahankan suatu usaha dan memenangkan persaingan di dunia bisnis yang semakin ketat. Adanya potensi dan kendala yang dialami suatu bisnis memungkinkan suatu bisnis harus mengenali lingkungan perusahaannya, baik lingkungan internal maupun eksternal. Suatu bisnis dapat mengembangkan strategi untuk mengatasi ancaman dan memanfaatkan peluang yang ada dengan baik. ABS Malang diharapkan dapat menyelesaikan permasalahan yang dihadapi sehingga perusahaan dapat tetap bertahan dan dapat meningkatkan penjualan agar memperoleh keuntungan yang maksimal, sehingga perusahaan dapat berkembang dengan cepat. Selain itu setelah dilakukannya penelitian ini, diharapkan ABS Malang dapat memperluas pasar sasarannya.





Gambar 2. Skema Kerangka Pemikiran Strategi Pengembangan Bisnis Online Sayuran Organik di ABS Malang dengan Pendekatan *Business Model Canvas* (BMC)

Keterangan:

→ = Alur Pemikiran

-.-> = Alat Analisis

3.2 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Variabel yang akan diamati dalam penelitian tentang strategi pengembangan bisnis *online* sayur organik di ABS Malang dengan pendekatan model bisnis kanvas, variabel yang didefinisikan dan dioperasionalkan dapat dilihat dalam tabel 2 di bawah ini.

Tabel 2. Definisi Operasional Penelitian

Konsep	Variabel	Indikator	Definisi Operasional	Pengukuran Variabel
BMC: Lingkungan Internal	<i>Key Resources</i>	Sumber daya fisik	Fasilitas-fasilitas yang dimiliki dan digunakan untuk menunjang kegiatan produksi dan pemasaran	
		Sumber daya manusia	Kapabilitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh ABS Malang	
		Sumber daya finansial	Sumber keuangan untuk menjalankan bisnis ABS Malang	Bobot: 1= Tidak penting 2= Kurang penting 3= Cukup penting 4= Penting
<i>Key Activities</i>	Produksi	Aktivitas yang dilakukan ABS Malang seperti pengontrolan panen dari <i>supplier</i> dan pengemasan produk		5= Sangat penting
	Pemasaran	Aktivitas promosi yang dilakukan ABS Malang melalui media <i>online</i> <i>web</i> , <i>facebook</i> , dan <i>instagram</i>		
	<i>Delivery</i>	Aktivitas pengantaran produk sayur organik yang dilakukan oleh kurir ABS Malang hingga sampai ke tangan konsumen		Rating 1= Sangat lemah 2= Lemah 3= Kuat 4= Sangat Kuat
<i>Cost Structures</i>	Biaya tetap	Biaya tetap yang digunakan untuk menghasilkan volume barang dan jasa		
	Biaya variabel	Biaya yang berubah seiring dengan berubahnya volume barang dan jasa yang diproduksi		
<i>Value Proposition</i>	<i>Performance</i>	Performa nilai dari produk sayur organik yang diharapkan oleh ABS Malang ketika sampai di tangan konsumen dalam membentuk proporsi nilai.		
<i>Customer Relationship</i>	<i>Personal assistance</i>	Upaya interaksi dan hubungan yang dibangun oleh pihak ABS Malang dengan konsumen ketika proses pembelian atau setelah proses pembelian		

Konsep	Variabel	Indikator	Definisi Operasional	Pengukuran Variabel
	<i>Channels</i>	Saluran secara langsung	Saluran yang digunakan oleh ABS Malang untuk mengkomunikasikan produk sayuran organik kepada konsumen secara langsung	Bobot: 1= Tidak penting 2= Kurang penting 3= Cukup penting 4= Penting 5= Sangat penting
		Saluran tidak langsung	Saluran yang digunakan oleh ABS Malang untuk mengkomunikasikan produk sayuran organik kepada konsumen melalui perantara	
BMC: Lingkungan Eksternal	<i>Key Resources</i>	Intelektual	Sumber daya informasi dan pengetahuan yang dimiliki bisnis ABS Malang	Rating
	<i>Key Partnership</i>	Mitra petani dan mitra lainnya	Pihak-pihak yang terlibat dalam kerjasama untuk menjalankan bisnis ABS Malang baik sebagai <i>supplier</i> maupun pemasar.	1= Sangat lemah 2= Lemah 3= Kuat 4= Sangat Kuat
	<i>Channels</i>	Saluran tidak langsung	Saluran yang digunakan oleh partner ABS Malang untuk mengkomunikasikan produk sayuran organik kepada konsumen melalui perantara	
	<i>Customer Segment</i>	Segmen Konsumen	Kelompok konsumen yang menjadi target dalam melakukan pemasaran produk sayur organik	
	<i>Revenue Streams</i>	Penjualan	Aliran pendapatan yang dihasilkan dari hasil penjualan produk	

IV. METODE PENELITIAN

4.1 Metode Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Penelitian menggunakan data berupa angka-angka dan dianalisis menggunakan statistik. Jenis penelitian pada penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif dilakukan dengan menjelaskan gambaran umum usaha melalui pendekatan BMC. Selanjutnya mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal ABS Malang. Data angka-angka diperoleh dari kuesioner hasil wawancara dan dianalisis menggunakan perhitungan bobot, *rating* dan skor dalam analisis SWOT dan untuk menentukan prioritas strategi pengembangan dengan menggunakan metode QSPM.

4.2 Metode Penentuan Lokasi dan Waktu Penelitian

Penentuan lokasi penelitian dilakukan secara sengaja (*purposive*). Penelitian dilakukan di ABS Malang yang berlokasi di Jalan Bandara Palmerah, Cemorokandang, Kedungkandang, Kota Malang, Jawa Timur. Lokasi tersebut dipilih atas dasar pertimbangan bahwa ABS Malang sebagai salah satu bisnis penjualan berbagai macam sayur, buah, lauk, dan olahan organik secara *online* dengan jasa *delivery* yang sedang berkembang di area kota Malang. Penelitian ini dilakukan pada bulan Mei-Juli 2019.

4.3 Metode Penentuan Responden

Metode penentuan responden yang digunakan adalah *purposive* atau dipilih atas pertimbangan tertentu. Responden dibatasi kepada tipe responden yang spesifik yang dapat memberikan informasi yang diinginkan (Sekaran dan Bougie, 2016). Penelitian ini membutuhkan informasi mengenai kondisi internal dan eksternal usaha ABS Malang meliputi kekuatan dan kelemahan ABS Malang sehingga diperlukan responden dengan kriteria tertentu untuk memenuhi data yang diperlukan. Informasi tersebut dapat diperoleh dari pihak-pihak internal dan eksternal perusahaan. Responden dari pihak internal ABS Malang adalah pemilik yang sekaligus direktur perusahaan, *marketing*, admin, dan keuangan. Responden internal tersebut dipilih atas pertimbangan bahwa keempat divisi tersebut dapat memberikan informasi spesifik tentang kondisi internal ABS Malang sesuai

masing-masing bidang. Menurut Clark dan Creswell (2015) pihak yang dijadikan responden adalah individu yang mereka tersedia, nyaman, dan memenuhi beberapa kriteria atau karakteristik yang ingin diteliti. Direktur sebagai pihak pengambil keputusan dalam perusahaan dan mengetahui isi dan perkembangan perusahaan. Bagian *marketing* sebagai perencana pemasaran produk di dalam perusahaan. Admin sebagai pihak yang berkomunikasi langsung dengan konsumen sekaligus menerima kritik dan masukan dari konsumen. Bagian keuangan sebagai pengelola keuangan perusahaan mengetahui *cash-flow* perputaran keuangan perusahaan. Responden internal tersebut berjumlah 4 orang.

Metode penentuan responden dari pihak eksternal menggunakan *non-probability sampling* secara *purposive* seperti pada penentuan pihak internal ABS Malang. Pihak eksternal yang dijadikan responden adalah konsumen dan petani binaan. Kriteria pemilihan konsumen didasarkan dari jenis konsumen yaitu dari konsumen rumah tangga dan dari konsumen korporat (bisnis lain) dari ABS Malang. Kriteria selanjutnya adalah jangka waktu konsumen menjadi pelanggan (telah melakukan pembelian lebih dari satu tahun terakhir) dan intensitas responden telah membeli sayur organik lebih dari 3 kali. Berdasarkan jangka waktu lama pembelian tersebut, pertimbangan yang dipilih adalah pelanggan telah mengetahui perkembangan, kelebihan, kekurangan sekaligus kelemahan yang ada ketika melakukan pembelian di ABS Malang lebih dari satu tahun terakhir.

Menurut Clark dan Creswell (2015), jumlah minimum partisipan dalam studi subjek tunggal dapat melibatkan minimal satu atau beberapa orang dengan data lebih besar dalam satu titik waktu. Responden eksternal konsumen berjumlah 4 orang terdiri dari 2 orang konsumen rumah tangga, 1 orang konsumen mahasiswa (pihak yang akan dibidik oleh ABS Malang sebagai calon *customer segment* baru) dan 1 orang dari konsumen bisnis lain. Petani binaan dipilih satu orang dengan kriteria petani binaan yang telah bekerja sama lebih dari 2 tahun dan yang telah melakukan sertifikasi organik. Sehingga total pihak yang dijadikan responden adalah sebanyak 9 orang.

4.4 Metode Pengumpulan Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh langsung oleh peneliti dan diperoleh langsung dari sumber pertama di lokasi penelitian (Dwiastuti, 2017).

Sedangkan data sekunder merupakan data yang diperoleh dari sumber lain, dapat berupa dokumen yang tidak diberikan secara langsung kepada peneliti (Sugiyono, 2017). Data sekunder merupakan data yang sudah tersedia dan diperoleh dari perpustakaan, organisasi, perusahaan, biro pusat statistik, dan lain-lain (Sarwono, 2006). Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Data primer

- a. Observasi

Observasi dilakukan dengan cara mengamati secara langsung kegiatan-kegiatan yang ada di lokasi ABS Malang terkait dengan kegiatan produksi, pengemasan, hingga pemasaran yang dilakukan.

- b. Wawancara

Wawancara dilakukan dengan alat bantu kuesioner yang digunakan untuk menjalankan pendekatan pengumpulan data, yang teratur dan terstruktur (McDaniel dan Gates, 2001). Wawancara dilakukan bersama dengan pihak internal untuk memperoleh data untuk penyempurnaan model bisnis kanvas dan untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki bisnis *online* ABS Malang serta mengidentifikasi tingkat kepentingannya dari masing-masing pandangan pihak internal.

- c. Dokumentasi

Dokumentasi dilakukan melalui pengambilan foto-foto di lokasi ABS Malang selama kegiatan penelitian berlangsung.

2. Data Sekunder

Data sekunder diperoleh dari studi pustaka dari publikasi *online*, buku, artikel dan jurnal ilmiah, serta laporan internal yang dimiliki ABS Malang.

4.5 Metode Analisis Data

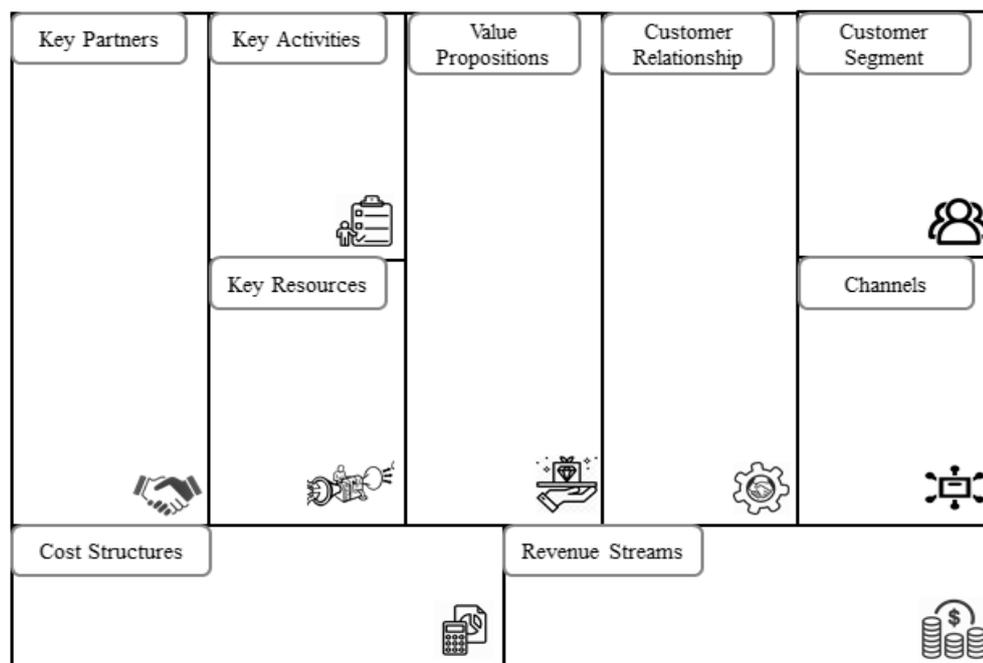
Analisis data dilakukan dengan cara mengidentifikasi model bisnis yang dijalankan oleh ABS Malang menggunakan model bisnis kanvas. Model bisnis kanvas yang terdiri dari sembilan blok tersebut kemudian diidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancamannya untuk setiap indikatornya dalam perusahaan. Setelah itu dilakukan pembobotan faktor internal dan faktor eksternal. Data diolah menggunakan matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) atau matriks IFAS dan matriks *External Factor Evaluation* (EFE) atau matriks EFAS. Setelah diketahui skor di setiap masing-masing faktor pada matriks IFAS dan matriks EFAS, maka akan diketahui *weighted score*. *Weighted score* tersebut digunakan untuk melihat posisi dari perusahaan pada kuadran matriks IE.

Posisi strategi menentukan alternatif strategi yang diambil oleh perusahaan. Empat strategi utama yang dirumuskan yaitu, strategi S-O, strategi W-O, strategi S-T, dan strategi W-T. Strategi S-O (*Strength-Opportunity*) yaitu strategi yang memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal. Strategi W-O (*Weakness-Opportunity*) yaitu strategi memperbaiki kelemahan internal dengan mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Strategi S-T (*Strength-Threats*) yaitu strategi menggunakan kekuatan dari perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Strategi W-T (*Weakness-Threats*) yaitu strategi untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal. Tahap selanjutnya adalah menentukan prioritas strategi yang akan dijalankan perusahaan dengan menggunakan QSPM. Berdasarkan strategi yang terpilih dilakukan pengembangan strategi sesuai dengan prioritas yang telah didapat.

4.5.1 Metode Analisis SWOT pada Model Bisnis Kanvas

1. Identifikasi Model Bisnis ABS Malang

Tahap analisis yang dilakukan adalah mengidentifikasi dan mendeskripsikan model bisnis yang dilakukan oleh perusahaan ke dalam sembilan elemen blok yang terdiri dari *key resources*, *key partners*, *key activities*, *cost structures*, *customer segments*, *value propositions*, *customer relationship*, *channels*, dan *revenue streams*.



Gambar 3. Ilustrasi Model Bisnis Kanvas
 Sumber: Osterwalder dan Pigneur (2009)

2. Analisis Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan Matriks *External Factor Evaluation* (EFE)

Analisis matriks faktor strategi dan internal menurut Rangkuti (2018) adalah sebagai berikut.

a. Matriks Faktor Strategi Internal

Faktor-faktor strategis internal diidentifikasi ke dalam tabel *Internal Strategic Factors Analysis Summary* (IFAS) yang disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategis internal dalam kerangka kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*).

Tahapannya adalah sebagai berikut.

- 1) Menyusun dalam kolom kedua (5-10 kekuatan dan kelemahan)
- 2) Memberi bobot pada masing-masing faktor dalam kolom ketiga, dengan skala 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan. Jumlah bobot tersebut tidak boleh melebihi skor total 1,00.
- 3) Memberikan *rating* pada setiap faktor dengan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai mulai dari +1 sampai dengan +4



(sangat baik). Variabel yang masuk kategori kelemahan diberi nilai kebalikannya.

4) Menentukan skor dengan cara mengalikan nilai bobot dengan nilai *rating*.

Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4 sampai 1

5) Menjumlahkan skor pembobotan pada kolom 5, untuk memperoleh total skor pembobotan. Nilai ini menjadi tolak ukur bagaimana usaha tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internal.

6) Kolom 6 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.

Tabel 3. Matriks IFAS

No.	Faktor-faktor Internal	Bobot	Rating	Skor (Bobot x Rating)	Komentar
1.	Kekuatan (S)				
2.					
1.	Kelemahan (W)				
2.					
Total					

Sumber: Rangkuti (2018)

b. Matriks Faktor Strategi Eksternal

Faktor-faktor strategis internal diidentifikasi ke dalam tabel *External Strategic Factors Analysis Summary* (EFAS) yang disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategis internal dalam kerangka peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*). Tahapan penyusunan faktor strategi eksternal adalah sebagai berikut.

1) Menyusun dalam kolom 2 (5-10 peluang dan ancaman)

2) Memberi bobot pada masing-masing faktor dalam kolom ketiga, dengan skala 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan. Jumlah bobot tersebut tidak boleh melebihi skor total 1,00.

3) Memberikan rating pada setiap faktor dengan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Variabel yang bersifat positif (semua variabel



yang masuk kategori peluang) diberi nilai mulai dari +1 sampai dengan +4 (sangat baik). Jika peluang semakin besar diberi rating +4 jika peluang kecil diberi rating +1. Variabel yang masuk kategori ancaman diberi nilai kebalikannya. Jika nilai ancamannya sangat besar ratingnya adalah 1, jika ancaman sedikit ratingnya 4.

4) Menentukan skor dengan cara mengalikan nilai bobot dengan nilai rating.

Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor. Menjumlahkan skor pembobotan pada kolom 5, untuk memperoleh total skor pembobotan. Nilai ini menjadi tolak ukur bagaimana usaha tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internal. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

5) Kolom 6 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.

Tabel 4. Matriks EFAS

No.	Faktor-faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor (Bobot x Rating)	Komentar
1.	Peluang (O)				
2.					
1.	Ancaman (T)				
2.					
Total					

Sumber: Rangkuti (2018)

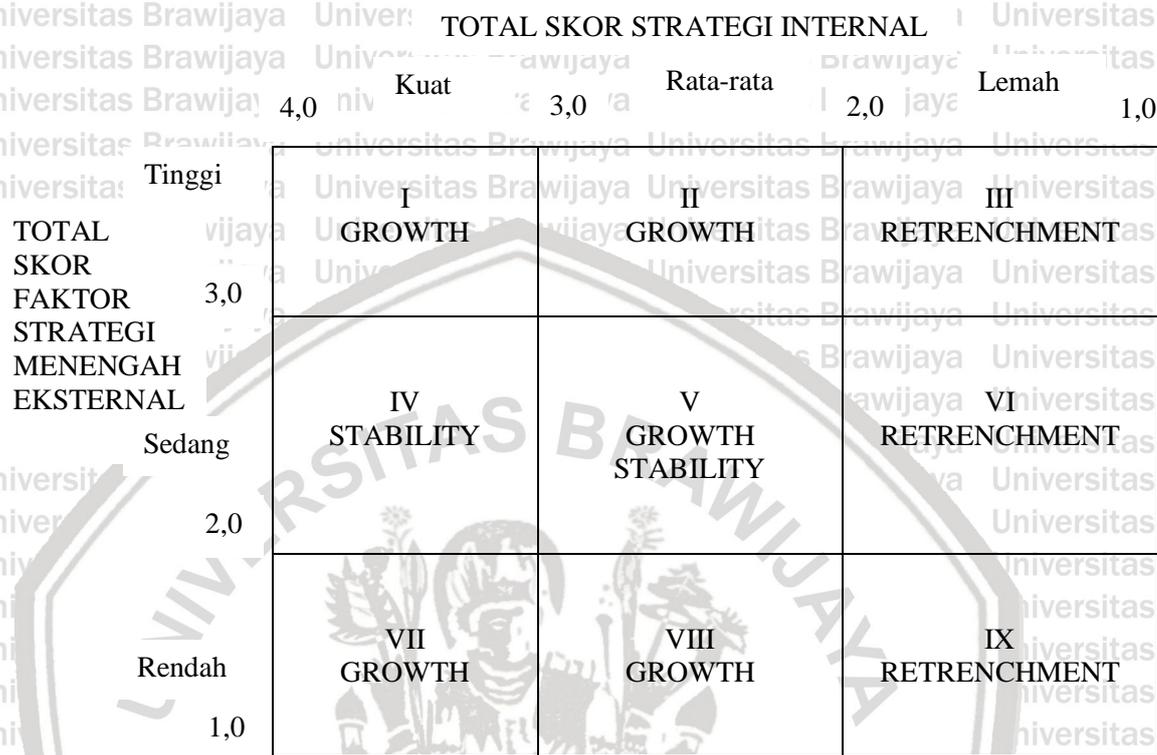
3. Matriks Internal Eksternal (IE)

Parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Penggunaan matriks IE ini adalah untuk mengetahui posisi perusahaan dalam kuadran dan memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail. Matriks IE akan mengidentifikasi 9 sel strategi perusahaan, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama.

a. *Growth strategy* yang merupakan pertumbuhan perusahaan itu sendiri (sel 1,2, dan 5) atau upaya diversifikasi (sel 7 dan 8).

b. *Stability strategy* adalah strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah diterapkan

c. *Refrenchment strategy* (sel 3, 6, 9) adalah usaha memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan.



Gambar 4. Diagram Model Matriks IE
Sumber: Rangkuti (2018)

Keterangan:

- I = Strategi konsentrasi melalui integrasi vertikal
- II = Strategi konsentrasi melalui integrasi horizontal
- III = Strategi *turn-around*
- IV = Strategi stabilitas
- V = Strategi konsentrasi melalui integrasi horizontal atau stabilitas (tidak ada perubahan terhadap laba)
- VI = Strategi divestasi
- VII = Strategi diversifikasi konsentrik
- VIII = Strategi diversifikasi konglomerat
- IX = Strategi likuidasi atau bangkrut

4. Strategi Pengembangan dengan Matriks *Strength-Weakness-Opportunities-Threaths* (SWOT)

Analisis dengan menggunakan model Matriks SWOT ini menggunakan data hasil dari identifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang sebelumnya telah diperoleh terdiri atas kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Tahap ini

merupakan tahap pencocokan untuk menyusun strategi yaitu ke dalam 4 strategi, strategi *Strength-Opportunity* (SO), *Strength-Threat* (ST), *Weakness-Opportunity* (WO), dan *Weakness-Threats* (WT).

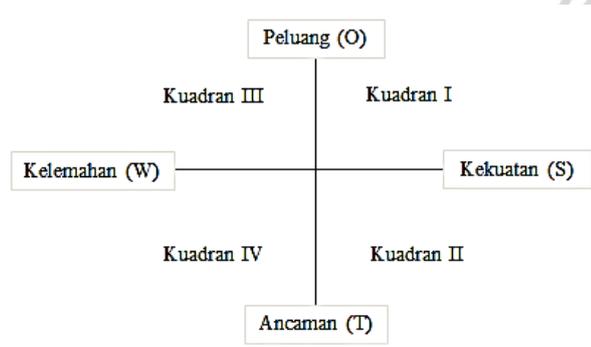
Tabel 5. Matriks SWOT

IFAS	STRENGTHS (S)	WEAKNESS (W)
Menentukan 5-10 faktor kekuatan internal	Menentukan 5-10 faktor kekuatan internal	Menentukan 5-10 kelemahan internal
EFAS	Strategi S-O	Strategi W-O
Menentukan 5-10 faktor peluang eksternal	Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
THREATS (T)	Strategi S-T	Strategi W-T
Menentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: Rangkuti (2018)

Setelah menyusun dan merumuskan keempat alternatif strategi pada matriks SWOT, langkah selanjutnya adalah menentukan nilai sumbu X dan sumbu Y kuadran SWOT (gambar 5) untuk melihat strategi mana yang perlu difokuskan.

Penentuan nilai sumbu X diperoleh berdasarkan selisih dari jumlah skor kekuatan dengan jumlah skor kelemahan pada tabel matriks IFAS ($\text{sumbu X} = \Sigma \text{Skor S} - \Sigma \text{Skor W}$). Sedangkan penentuan sumbu Y diperoleh berdasarkan selisih dari jumlah skor peluang dengan jumlah skor ancaman pada tabel matriks EFAS ($\text{sumbu Y} = \Sigma \text{Skor O} - \Sigma \text{Skor T}$).



Gambar 5. Kuadran SWOT
Sumber: Rangkuti (2006)



4.5.2 Analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM)

Analisis QSPM merupakan tahap terakhir untuk analisis prioritas strategi yang didasarkan dari hasil analisis SWOT yang telah dilakukan. Proses pemilihan strategi dilakukan melalui penilaian pihak internal ABS Malang yang telah dipilih menjadi responden. Langkah-langkah dalam membuat matriks QSPM adalah sebagai berikut.

1. Menentukan daftar peluang/ancaman eksternal dan kekuatan/kelemahan internal kunci perusahaan pada kolom kiri QSPM berdasarkan matriks IFAS dan EFAS
2. Memberikan bobot untuk masing-masing faktor internal dan eksternal
3. Evaluasi matriks pencocokan dan identifikasi alternatif strategi yang harus dipertimbangkan organisasi untuk diimplementasikan. Mencatat strategi-strategi ini pada baris atas QSPM
4. Menentukan daya tarik (*Attractiveness Score-AS*) dengan jangkauan nilai
 - 1= tidak memiliki daya tarik
 - 2= daya tarik rendah
 - 3= daya tarik sedang
 - 4= daya tarik tinggi
5. Menghitung total nilai daya tarik (*Total Attractiveness Score-TAS*) yaitu perkalian antara bobot dengan AS dalam masing-masing baris
6. Menghitung penjumlahan total nilai daya tarik. Nilai yang lebih tinggi mengindikasikan strategi yang lebih menarik, mempertimbangkan semua faktor internal dan eksternal yang relevan yang dapat mempengaruhi keputusan strategis.

Tabel 6. Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (QSPM)

Faktor Kunci	Bobot	Alternatif Strategi							
		Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3		Strategi 4	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Faktor Kunci Eksternal									
Variabel 1									
Variabel 2									
Variabel 3									
Variabel n									
Faktor Kunci Internal									
Variabel 1									
Variabel 2									
Variabel n									
Penjumlahan									
Total Nilai Daya Tarik									

Sumber: Maulidah (2012)

Penilaian daya tarik adalah hasil diskusi antara penyusun strategi, manajer, dan karyawan di sepanjang proses perumusan strategi untuk memperbaiki kualitas keputusan strategis (David, 2010). Nilai *Total Attractive Score* (TAS) yang dihasilkan diurutkan berdasarkan besar nilainya yang terbesar hingga terkecil. Urutan nilai TAS menggambarkan urutan prioritas strategi pengembangan untuk bisnis *online* ABS Malang.



V. HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1 Gambaran Umum

5.1.1 Gambaran Umum Bisnis ABS Malang

1. Sejarah Bisnis ABS

ABS Malang merupakan sayap bisnis atau bagian dari perusahaan yang bernama *Natural Organic Indonesia* (NOI). Perusahaan didirikan dan mulai melakukan usaha untuk memasarkan produk pertanian organik sejak tahun 2013.

ABS Malang digunakan sebagai nama *brand* dari pemasaran produk-produk yang dihasilkan oleh NOI hingga saat ini. Bisnis yang dijalankan oleh ABS Malang bergerak di bisnis retail sayur organik yang pemasarannya telah dilakukan melalui media *online*. Bisnis yang dijalankan sempat berhenti beberapa waktu dan mulai beroperasi kembali pada tahun 2015.

Pembentukan ide usaha ABS Malang berawal pada saat pendiri telah membantu memasarkan produk pertanian salah satu kelompok tani di daerah Cemoro Kandang pada tahun 2011. Pemasaran tersebut sudah dilakukan secara *online* melalui situs blog yang dimiliki oleh kelompok tani. Selain itu, pendiri menjelaskan pernah mengalami sakit yang cukup serius yang mengharuskan untuk mengkonsumsi produk-produk yang bebas akan pestisida (organik). Hal tersebut melatar belakangi kepedulian pendiri terhadap kesehatan yang sangat penting untuk diri sendiri dan masyarakat lainnya. Melihat adanya peluang yang cukup potensial dalam bidang pertanian organik, pendiri berinisiatif untuk menjalankan usahanya sendiri dan mengembangkan usaha penjualan produk sayur organik.

Produk sayur organik ABS Malang pada awalnya hanya ditawarkan produk sebatas pada komunitas-komunitas tertentu saja. ABS Malang juga pernah menjadi *supplier* untuk supermarket di Kota Malang, tetapi tidak berjalan efektif karena terkendala sistem dan administrasi. Selain menjadi *supplier*, saluran pemasaran yang pernah dicoba adalah saluran *door to door* yaitu konsumen rumah tangga dan *business to business* (B2B) yaitu konsumen usaha kecil di Kota Malang. Pemasaran pada awal tahun 2013 hanya sebatas melalui blog dan iklan.

Namun seiring berjalannya waktu, pemasaran berkembang melalui media sosial lainnya seperti *facebook* dan *instagram*.

Perusahaan memiliki visi untuk memotong rantai distribusi produk pertanian terutama sayur organik agar harga tidak terpaut jauh dari tingkat produsen hingga ke konsumen. Saat ini target pasar yang ditetapkan yaitu konsumen rumah tangga dan usaha kecil di area Kota Malang. Kegiatan operasional perusahaan hanya beroperasi pada hari Senin hingga hari Sabtu.

2. Deskripsi Produk Sayur Organik

Produk utama yang dijual dan dipasarkan adalah sayur organik. Namun selain itu juga menjual beberapa jenis buah, beras organik, serta beberapa produk olahan seperti keripik atau stik sayur, kecap, bumbu dapur (bumbu kuning dan kaldu jamur) dan sebagainya. Produk sayur organik yang dijual memiliki beragam jenis, sekitar 33 jenis sayur organik yang ditawarkan. Rata-rata harga yang ditetapkan untuk setiap jenis sayurnya berkisar di antara harga Rp 6.000 hingga Rp 7.500,- per ikatnya (200 gram). Ketersediaan sayur organik tersebut bergantung pada jenis sayur yang ditanam dan dipanen oleh mitra dan petani binaan yang telah melakukan kerja sama.



Gambar 6. Produk Sayur Organik Brokoli

Pemasaran produk dilakukan secara aktif melalui media sosial *whatsapp*, *facebook* dan *instagram* yang dikelola oleh bagian pemasaran. Pemesanan dilakukan melalui *whatsapp* dan pengiriman produk dikirim langsung oleh karyawan (*delivery order*) dan juga oleh jasa ekspedisi lain jika pemesanan sampai ke luar area kota Malang. Layanan *delivery order* memudahkan pembeli dalam melakukan pemesanan agar produk cepat sampai ke tangan konsumen tanpa harus datang ke tempat penjualan.

3. Struktur Organisasi

Struktur organisasi perusahaan terdiri dari direktur atau pimpinan, pemasaran, admin, keuangan, produksi, dan pengirim. Berikut uraian dari struktur organisasi tersebut.

a. Direktur atau Pimpinan

Pimpinan memiliki wewenang dalam penentuan kebijakan dan pengambilan segala keputusan yang ada di perusahaan.

b. Manajer Sumber Daya Manusia (*Human Resource Development*)

Manajer SDM bertugas dalam mengelola sumber daya manusia atau karyawan di dalam perusahaan. Manajer SDM melakukan perekrutan karyawan.

c. Manajer Pemasaran (*Marketing*)

Manajer pemasaran memiliki tugas untuk menentukan strategi pemasaran produk, mengelola dan melakukan kegiatan pemasaran produk.

d. Admin (*Customer Service*)

Admin memiliki tugas untuk melayani pembelian konsumen. Admin merespon pemesanan, mencatat pemesanan dan berkoordinasi dengan bagian produk untuk memastikan ketersediaan produk sebelum terjadi kesepakatan pembelian.

e. Divisi Keuangan

Divisi keuangan memiliki tugas untuk mencatat dan mengelola keuangan. Divisi keuangan bertanggung jawab terhadap setiap transaksi yang terjadi di perusahaan. Perencanaan keuangan biasanya dilakukan bersama dengan direktur. Divisi keuangan merangkap sebagai divisi produksi.

f. Divisi Produksi

Divisi produksi memiliki tanggung jawab untuk melakukan kegiatan produksi setelah berkoordinasi bersama admin seperti sortasi dan pengemasan produk (*packing*). Kegiatan produksi biasanya juga melibatkan divisi admin, keuangan dan pengiriman akibat dari banyaknya permintaan dan keterbatasan SDM di divisi produksi.

g. Divisi Pengiriman (*Delivery*)

Divisi pengiriman ini memiliki tugas untuk melakukan pengiriman ke setiap konsumen yang telah terdata oleh admin.

5.1.2 Karakteristik Responden

Penentuan responden dilakukan dengan menggunakan metode *purposive*.

Jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 9 orang. Responden terdiri dari responden dari pihak internal dan responden dari pihak eksternal. Responden eksternal dilibatkan dalam penelitian dengan tujuan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan dari sudut pandang luar usaha. Responden eksternal berasal dari pelanggan dan petani binaan. Karakteristik responden penelitian ditunjukkan pada tabel 7 dan tabel 8.

Tabel 7. Karakteristik Responden Internal

Karakteristik Responden Internal	Kelompok	Angka	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	1	25
	Perempuan	3	75
Usia	< 21 tahun	2	50
	31-40 tahun	2	50
Pendidikan Terakhir	SMA/SMK	2	50
	S1	2	50

Sumber: Data Primer Diolah (2019)

Berdasarkan tabel 6, responden internal berjumlah 4 orang yang terdiri dari direktur ABS Malang yang sekaligus menjabat sebagai HRD, pemasaran, admin/CS, dan keuangan. Persentase responden internal berdasarkan jenis kelamin terdiri dari 1 orang adalah laki-laki yang merupakan pemegang jabatan direktur perusahaan dan 3 orang adalah perempuan. Direktur berjenis kelamin laki-laki sebagai pengambil keputusan perusahaan, sedangkan untuk ketiga responden lainnya berjenis kelamin perempuan. Persentase responden internal berdasarkan usia adalah sebanyak 2 orang responden berusia di bawah 21 tahun, sedangkan 2 lainnya termasuk dalam skala usia 31-40 tahun yang masing-masing berusia 35 tahun dan 34 tahun. Berdasarkan persentase pendidikan terakhir, sebanyak 2 orang responden merupakan lulusan S1 yaitu direktur dan *marketing*, sedangkan 2 orang responden lainnya adalah lulusan SMA dan SMK yaitu responden admin dan keuangan.

Tabel 8. Karakteristik Responden Eksternal

Karakteristik Responden Eksternal			
Karakteristik Responden Eksternal	Kelompok	Angka	%
Jenis Kelamin	Laki-laki	1	20
	Perempuan	4	80
Usia	21-30 tahun	1	20
	31-40 tahun	2	40
	41-50 tahun	1	20
	> 50 tahun	1	20
Pendidikan Terakhir	SD	1	20
	SMP	0	0
	SMA/SMK	1	20
	S1	1	20
	S2	2	40

Sumber: Data Primer Diolah (2019)

Berdasarkan tabel di atas, responden eksternal berjumlah 5 orang, terdiri dari 4 orang konsumen yang sudah menjadi pelanggan dan 1 orang petani binaan. Keempat responden konsumen berjenis kelamin perempuan. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian Astuti (2019) sebanyak 74% konsumen sayur organik adalah berjenis kelamin perempuan. Hal ini disebabkan karena perempuan lebih berperan dalam pengambilan keputusan pembelian untuk kebutuhan rumah tangga. Tingkat pendidikan dari konsumen sayur organik sebanyak 2 orang lulusan S2, 1 orang lulusan S1, dan 1 orang lulusan SMA. Sejalan dengan penelitian Astuti (2019) bahwa konsumen sayur organik rata-rata berpendidikan tinggi (lulusan D3 & S1). Hal ini dikarenakan konsumen tersebut memiliki informasi dan pengetahuan yang cukup luas terhadap manfaat produk organik bagi kesehatan. Selanjutnya salah satu dari konsumen adalah dari kalangan mahasiswa yang paling banyak melakukan pembelian, minimal telah melakukan 2 kali atau lebih pembelian. Responden petani binaan berjenis kelamin laki-laki dan berprofesi utama sebagai petani di Cemoro Kandang. Petani binaan ini merupakan lulusan SD. Usia petani binaan 63 tahun dan telah memasok sayur organik selama 3 tahun ke ABS Malang.

5.2 Model Bisnis Kanvas ABS Malang

Pelaksanaan bisnis di ABS Malang diidentifikasi ke dalam 9 blok model bisnis kanvas. Model bisnis kanvas tersebut diidentifikasi berdasarkan hasil wawancara responden internal dan kegiatan observasi. Berikut ini merupakan model bisnis kanvas yang dijalankan di ABS Malang.

5.2.1 Customer Segment

Customer segment atau segmen pelanggan yang merupakan elemen pertama yang ditentukan perusahaan sebelum menentukan elemen lainnya. Segmen pelanggan merupakan kelompok orang yang ditargetkan oleh ABS Malang untuk dipenuhi kebutuhannya. Target konsumen pada awal bisnis dijalankan hanya kepada teman-teman terdekat pemilik dan komunitas pemilik, namun berkembang dengan seiring waktu. Kelompok pelanggan yang selama ini membeli sayur organik di ABS Malang dikategorikan menjadi beberapa kelompok.

Secara psikografis, kelompok pelanggan produk sayur organik adalah masyarakat yang saat ini semakin sadar akan kesehatan dan sedang menerapkan gaya hidup sehat. Rata-rata pelanggan yang telah diwawancarai menyebutkan alasan mereka mengonsumsi sayur organik adalah untuk mengurangi produk-produk yang mengandung residu pestisida. Sayur organik dianggap lebih aman bagi kesehatan karena tidak menggunakan bahan-bahan kimia dalam budidayanya.

Secara demografis, kelompok pelanggan produk sayur organik adalah pelanggan perorangan dan pelanggan korporat. Kelompok pelanggan perorangan menargetkan pada kalangan ibu-ibu rumah tangga dan masyarakat dengan pendapatan menengah ke atas. Target tersebut sudah terpenuhi dengan data pelanggan saat ini yang terdiri dari kalangan ibu rumah tangga, rata-rata berusia 30 tahun ke atas serta pendapatan menengah ke atas. Berdasarkan hasil wawancara dan data internal perusahaan, profesi dari pelanggan sayur organik adalah sebagai ibu rumah tangga, wanita karir, dosen, dokter. Sedangkan untuk pelanggan korporat untuk produk sayur organik lainnya merupakan pembeli untuk kebutuhan pabrik dan usaha-usaha kecil yang mengolah sayur menjadi produk olahan baru seperti bubur bayi dan lain-lain.

Secara geografis, kelompok pelanggan sayur organik juga tersebar ke beragam daerah, mulai dari pelanggan Kota Malang hingga luar Kota Malang.

Pelanggan yang terdata oleh perusahaan tersebar area Jawa Timur dan Bali.

Terdapat 21 kota di Area Jawa Timur yang telah dijangkau oleh ABS Malang meliputi daerah Malang dan sekitarnya (Batu dan Kabupaten Malang), Singosari, Sidoarjo, Probolinggo, Blitar, Kediri, Tulungagung, Ponorogo, Pacitan, Magetan, Madiun, Nganjuk, Trenggalek, Jombang, Mojokerto, Lamongan, Gresik, Lumajang, Jember, Pamekasan dan Banyuwangi. Total persebaran pelanggan ABS Malang adalah 22 titik yang diilustrasikan ke dalam gambar di bawah ini.



Gambar 7. Titik Persebaran Pelanggan ABS Malang

Informasi tentang produk ABS Malang diperoleh pelanggan dari luar Kota Malang tersebut melalui akun media sosial *facebook* dan *instagram*. Pemesanan berulang yang dilakukan oleh pelanggan dikarenakan adanya kesesuaian harga dengan kualitas dari produk sayur organik yang dikirimkan. Pemesanan tersebut dilakukan oleh perorangan, pihak yang ingin menjadi *reseller*, atau bahkan *store* yang ingin bekerja sama dengan ABS Malang. Pemesanan yang dilakukan tidak memiliki batas minimal, sayur organik bisa dipesan dalam jumlah kecil maupun dalam jumlah besar bergantung pada ketersediaan jenis sayur. Biaya pengiriman biasanya ditanyakan kembali ke pelanggan yang melakukan pemesanan dan akan dibebankan kepada pelanggan.

Ketiga kelompok tersebut kemungkinan akan bertambah seiring berjalannya waktu. ABS Malang terus berupaya mengembangkan bisnisnya untuk merambah ke daerah-daerah lainnya. ABS Malang juga berencana untuk menambah target segmen pelanggan baru dan membidik kalangan menengah ke bawah dan membidik kalangan mahasiswa/pelajar di Kota Malang mengingat banyaknya

universitas yang tersebar di Kota Malang. Selain itu, ABS Malang juga ingin membuka cabang atau lokasi baru di kota-kota lainnya apabila telah terpenuhi target-target pelanggan dan target keuangan internal perusahaan.

Perusahaan lebih berfokus untuk menciptakan pelanggan yang loyal dibandingkan dengan menarik pelanggan baru dengan segmen baru. Perusahaan selalu berupaya untuk memberikan kualitas terbaik dan pelayanan terbaik untuk pelanggan terutama pelanggan perorangan. Adanya bisnis sejenis tidak membuat perusahaan menganggap kompetitor menjadi pesaing bisnis yang berat yang dapat menarik pelanggan yang telah melakukan pembelian di ABS Malang. Perusahaan selalu melakukan evaluasi dan berusaha memberikan nilai terbaik kepada konsumen dan pelanggan yang telah membeli.

5.2.2 Value Proposition

Value proposition adalah nilai produk sayur organik ABS Malang yang diberikan perusahaan kepada konsumen dan pelanggan. Nilai tersebut dapat berupa nilai dari segi kualitas, harga, layanan, dan sebagainya. Selain itu, banyak nilai yang ditawarkan oleh perusahaan untuk menciptakan gambaran produk sayur organik mereka untuk konsumen dan pelanggan. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2009) terdapat 11 elemen dari *value proposition* yang terdiri dari sifat baru (*newness*), kinerja (*performance*), penyesuaian (*customization*), menyelesaikan pekerjaan (*getting the job done*), desain (*design*), merek/status (*brand/status*), harga (*price*), pengurangan biaya (*cost reduction*), pengurangan resiko (*risk reduction*), kemampuan dalam akses (*accessibility*), serta kenyamanan/kegunaan (*convenience/usability*). Berdasarkan hasil wawancara, nilai-nilai yang ditawarkan oleh perusahaan dapat dikategorikan ke dalam beberapa nilai yang dijabarkan sebagai berikut:

a. *Performance*

Performance adalah kinerja dari produk sayur organik ABS Malang yang ditawarkan perusahaan. Perusahaan berupaya menciptakan nilai produknya sebagai produk yang berkualitas tinggi (*high quality*) dengan *taglinenya* adalah sebagai produk sayur “100% organik”. Perusahaan memiliki mitra dan petani binaan yang telah bersertifikasi organik. Selain itu, sistem budidaya organik yang dilakukan oleh petani binaan sudah tanpa penggunaan bahan-bahan kimia,

melainkan dengan sistem pertanian terpadu dengan memanfaatkan kotoran hewan ternak sebagai pupuk tanaman. Perusahaan melakukan proses pasca panen melalui proses sortasi produk sayur organik yang dilanjutkan dengan pengemasan per 200 gram sayur ke dalam plastik. Upaya menjaga kualitas sayur agar tetap segar dilakukan dengan menyimpan sayur organik ke dalam peralatan penyimpanan yang dimiliki oleh perusahaan.

Perusahaan juga mulai membangun nilai produk yang ramah lingkungan dengan mulai melakukan upaya meminimalisir sampah plastik dengan memfasilitasi kemasan sayur *paper bag* dan tas kain. Sayur yang akan dikemas ke dalam tas karton atau tas kain diikat dengan tali saja. Upaya pengurangan sampah plastik tersebut dilakukan dengan beberapa kali uji coba mengganti kemasan sayur yang biasanya menggunakan plastik dengan menggunakan tas kain, kertas karton atau kardus dengan upaya percobaan program 1 minggu minim sampah. Upaya tersebut selalu mendapatkan respon positif dari pelanggan dan mendapat dukungan dari pelanggan. Beberapa pelanggan pun sering melakukan pemesanan tanpa menggunakan kemasan plastik.

b. *Customization*

Kustomisasi atau personalisasi merupakan kemampuan perusahaan dalam menawarkan produk yang disesuaikan dengan permintaan individu pelanggan dengan tetap menyesuaikan kemampuan perusahaan. Perusahaan dapat memberikan pelayanan tertentu ketika terdapat permintaan dari pelanggan. Permintaan tersebut misalnya mengenai kemasan, pembayaran, maupun pengiriman produk sayur organik kepada pelanggan. Permintaan-permintaan yang telah masuk ke perusahaan misalnya adalah permintaan pelanggan yang meminta kemasan tanpa plastik, permintaan parcel atau buket sayur, permintaan *design* kemasan baru untuk dikirim ke *store* Bali yang telah bekerja sama dengan ABS Malang, permintaan untuk mengemas sayur dengan berat berbeda per ikat.



Gambar 8. Kustom Buket Sayur

Selain itu, terdapat permintaan pembayaran seperti deposit bulanan dalam pemesanan sayur organik. Pembayaran deposit hanya dilakukan sekali dalam sebulan, setelah itu pemesanan sayur dilakukan dengan memotong saldo deposit setiap pemesanannya. Saat ini, pembayaran deposit hanya dilakukan oleh 1 pelanggan saja. Permintaan pengiriman dilakukan biasanya untuk memajukan jam pengiriman sayur, atau ketika pelanggan akan datang sendiri untuk mengambil pesanannya ke ABS Malang.

c. *Design*

Nilai dari desain produk ABS Malang untuk produk sayur organik belum diutamakan karena kemasan penjualan sayur tidak membutuhkan atribut khusus seperti produk-produk olahan industri lainnya. Namun pada setiap pembelian sayur sudah diberi label bertuliskan *brand* dan logo dari ABS Malang pada kemasan plastik sayur untuk menandakan produk tersebut dari ABS Malang. Saat ini terdapat permintaan desain kemasan dari *store* Bali untuk memperbarui kemasan sayur dengan menambahkan label berisikan manfaat produk sayur organik yang lebih menarik. Desain kemasan masih bisa dikembangkan agar lebih menarik dan lebih baru dengan mempertimbangkan ketersediaan perputaran keuangan perusahaan.

d. *Price*

Nilai yang ditawarkan perusahaan selanjutnya adalah harga. Produk sayur organik ABS Malang yang ditawarkan dengan harga yang relatif lebih rendah dibandingkan harga sayur organik yang ada di supermarket. Namun harga tersebut tidak selalu lebih rendah dibanding dengan tempat penjualan *online* lainnya.

Harga produk sayur organik beragam tergantung jenis sayur yang ditawarkan dan tergantung pada ketersediaan sayur. Harga sayur berkisar di antara Rp 7.500 – Rp

15.000. Harga tersebut juga bisa menjadi lebih rendah apabila terdapat potongan harga (promo) yang ditawarkan setiap bulannya. Hal ini menjadi nilai tambah dalam penjualan sayur organik ABS Malang. Penjualan cenderung meningkat apabila terdapat potongan harga di awal bulan pada setiap bulannya. Pengurangan harga pada saat promo tidak mengurangi kualitas yang ditawarkan oleh produk ABS Malang sehingga pelanggan tetap puas dengan kualitas yang diberikan.

Penentuan harga didasarkan dari perhitungan biaya (*cost*) yang telah dikeluarkan oleh perusahaan.

e. *Risk Reduction*

Nilai selanjutnya adalah nilai yang didasarkan dari pengurangan resiko. Nilai pengurangan resiko yang ditawarkan oleh ABS Malang adalah pengurangan resiko kerusakan sayur. Kerusakan sayur dapat disebabkan oleh beberapa hal, seperti kerusakan produk akibat kurangnya *quality control* pada saat proses sortasi dan kerusakan pada saat pengiriman. Perusahaan berupaya untuk meminimalisir resiko kerusakan tersebut.

Upaya pertama adalah sayur organik ditata sedemikian rupa berdasarkan jenis sayur untuk mengurangi resiko kerusakan ketika sampai ke tangan konsumen. Sayur yang memiliki daya tahan dari kerusakan lebih tinggi seperti wortel diposisikan paling bawah di kemasan dan untuk jenis sayur daun ditata paling atas. Kemasan yang digunakan adalah kemasan plastik karena cenderung lebih praktis dan untuk menjaga keberlangsungan dan kualitas sayur agar tidak mudah rusak.

Upaya lain untuk resiko kerusakan adalah penggantian produk sayur apabila terdapat sayur yang rusak ketika sudah sampai ke tangan konsumen atau pelanggan akibat pengiriman atau akibat kurangnya pengamatan pada saat proses sortasi. Produk sayur akan digantikan dengan sayur yang sama pada pesanan berikutnya dengan gratis tanpa mengembalikan produk yang rusak. Adanya upaya-upaya tersebut menjadi nilai tambah produk sayur organik ketika sampai ke tangan konsumen. Selain itu juga upaya tersebut dapat menjaga kepercayaan dari konsumen terhadap ABS Malang.

f. *Accessibility*

Nilai selanjutnya yaitu kemudahan akses yang diberikan oleh ABS Malang.

Kemudahan akses yang dimaksudkan adalah kemudahan dalam menemukan dan mengakses produk sayur apa saja yang tersedia di media sosial *facebook*, *instagram*, dan *whatsapp*. Segala informasi tentang produk ABS Malang, cara pemesanan, dan cara pembayaran telah dijelaskan di setiap akun media sosial.

Pelanggan dapat dengan mudah mengetahui ketersediaan sayur, menanyakan harga, dan menentukan sayur yang akan dibeli dari postingan di akun media sosial tersebut. Selain itu, terdapat grup *whatsapp* yang beranggotakan pelanggan-pelanggan sayur organik yang dapat dengan mudah memperoleh informasi tentang ketersediaan sayur dan potongan harga yang ditawarkan oleh ABS Malang.

Selain kemudahan akses produk, kemudahan lainnya dapat diperoleh dari kemudahan sistem pembayaran. Metode pembayaran produk sayur organik saat ini ada 3, yaitu tunai, transfer, dan deposit. Metode pembayaran yang paling sering digunakan yaitu tunai dan transfer. Kedua metode tersebut cenderung fleksibel tergantung kepada pelanggan yang melakukan pemesanan. Pembayaran transfer dapat dilakukan di awal pemesanan dan pembayaran tunai dapat dilakukan ketika kurir pengiriman sampai ke alamat pemesanan.

g. *Convenience/Usability*

Nilai *convenience* atau *usability* adalah nilai kenyamanan dari produk yang ditawarkan oleh perusahaan. Nilai kenyamanan yang ditawarkan adalah pelayanan dengan adanya jasa pengiriman sayur organik. Pelanggan tidak perlu datang ke tempat penjualan sayur organik, melainkan produk langsung diantarkan ke rumah sesuai alamat pemesanan. Pengiriman dilakukan pada siang hari oleh kurir pengiriman.

Berdasarkan hasil wawancara menunjukkan bahwa ketujuh elemen tersebut dinyatakan telah sampai ke pelanggan. ABS Malang terus berupaya untuk memperbaiki nilai dan menciptakan nilai baru untuk pelanggan sayur organik.

Utas balik dari pelanggan diperlukan untuk terus mengevaluasi nilai-nilai yang ditawarkan oleh ABS Malang dengan nilai-nilai yang diterima oleh konsumen atau pelanggan yang telah membeli sayur organik di ABS Malang.

5.2.3 Channels

Channel atau saluran merupakan aspek yang menghubungkan perusahaan dengan pelanggan untuk mengkomunikasikan atau menyampaikan produknya.

Produk sayur organik ABS Malang juga dikomunikasikan melalui dua jenis saluran. Saluran yang digunakan oleh ABS Malang untuk mengkomunikasikan sayur organik adalah melalui jenis saluran secara langsung dan saluran tidak langsung.

Saluran secara langsung (*direct*) yaitu *own store* dan media sosial. Pelanggan dapat langsung datang ke lokasi (*own store*) ABS Malang untuk membeli produk sayur organik maupun produk lainnya. Pelanggan juga dapat memesan produk melalui media sosial yang telah dimiliki oleh ABS Malang. Media sosial yang digunakan meliputi *instagram*, *facebook page*, *whatsapp*, *telegram* dan *website*. Media sosial *instagram* dan *facebook page* merupakan media yang digunakan untuk mempromosikan produk-produk sayur organik dan dikelola secara aktif setiap minggunya. *Whatsapp* digunakan untuk menerima pesanan dan digunakan untuk berkomunikasi dengan pelanggan melalui grup maupun personal. Media *website* sempat digunakan untuk menerima pesanan, tetapi sudah tidak aktif dikelola saat ini. Hal ini disebabkan oleh keterbatasan sumber daya manusia yang tersedia.

Saluran tidak langsung juga digunakan untuk mengenalkan dan memasarkan produk sayur organik. Saluran tersebut berupa *reseller* dan *store* yang baru bekerja sama dengan perusahaan. Saat ini terdapat sekitar 5 *reseller* yang terdata oleh perusahaan yang tersebar di area Malang, Surabaya, dan Jember. Namun adanya *reseller* ini dirasakan belum optimal keberadaannya dalam menyalurkan produk sehingga tidak diutamakan. Selain itu juga terdapat kegiatan *sponsorship* di acara-acara seperti seminar dan acara yang diselenggarakan oleh beberapa *partner*. Saluran lainnya adalah melalui kegiatan bazar telah dilakukan beberapa kali yang berlokasi di salah satu Mall di Malang, bazar di salah satu universitas di Malang, dan sebagainya.



Gambar 9. Kegiatan Bazar ABS Malang

5.2.4 Customer Relationship

Customer relationship menjelaskan bagaimana upaya perusahaan menjalin hubungan baik dengan pelanggannya. Hubungan baik dengan pelanggan diharapkan dapat mempertahankan atau menciptakan pelanggan yang loyal terhadap produk ABS Malang. Beberapa pelanggan terdata telah melakukan pembelian sayur selama lebih dari 3 tahun. Hal tersebut tidak lain karena adanya upaya-upaya dari ABS Malang untuk memberikan produk dan pelayanan terbaik kepada pelanggannya. Hubungan yang terjalin antara pelanggan dengan ABS Malang dilakukan yaitu *personal assistance* dan *communities*.

Bentuk hubungan *personal assistance* yaitu berupa interaksi yang terjadi dengan pelanggan. Upaya-upaya yang dilakukan diantaranya adalah melalui pelayanan yang baik dan ramah untuk membalas setiap pesan dari pelanggan. Balasan pesan dari pelanggan diusahakan tidak lebih dari 3 menit. Admin berusaha untuk menjalin komunikasi dengan baik, selalu berupaya merespon setiap pertanyaan dari pelanggan, memposisikan pelanggan sebagai teman dan berupaya menjalin hubungan kekeluargaan dengan pelanggan.

Hingga saat ini belum ada *call center* khusus untuk pelanggan. Kritik dan saran dari pelanggan disampaikan melalui nomor *whatsapp* yang sama ketika pelanggan memesan produk sayur organik. Kritik dan saran disampaikan melalui pesan singkat atau telfon via *whatsapp* dan akan ditanggapi oleh admin. Selain itu, upaya lainnya adalah apabila terdapat komplain pesanan. Komplain tersebut dapat berupa pesanan yang tidak sesuai dengan yang diharapkan baik dari segi produk yang salah input maupun terdapat kerusakan produk pada saat pengantaran.

Upaya yang dilakukan adalah mengganti dengan produk baru yang sama pada pesanan selanjutnya atau diberikan potongan harga pada pembelian selanjutnya.

Upaya ini ditujukan untuk tetap menjaga kepercayaan pelanggan terhadap pelayanan ABS Malang.

Bentuk hubungan selanjutnya adalah *communities*, dimana jenis hubungan antara ABS Malang dan pelanggan yang membentuk suatu komunitas atau grup untuk saling bertukar informasi baik dari ABS Malang maupun dari pelanggan.

Grup tersebut dibuat via grup *whatsapp* yang beranggotakan admin dan pelanggan-pelanggan lama dari ABS Malang. Informasi yang diberikan juga beragam, seperti ketersediaan produk, penyelenggaraan pelatihan, potongan harga, tanya-jawab dan juga penyampaian masukan dari pelanggan.

Hubungan dengan pelanggan lainnya dijalin dengan cara memberikan program-program potongan harga (promo) yang diadakan setiap bulan dan setiap hari besar tertentu. Promo yang ditawarkan pada saat awal bulan ketika panen melimpah seperti *Harvest Festival* dan pada peringatan Hari Bumi, Hari Air, Hari Ibu, dan lain-lain. Bentuk potongan harga yang ditawarkan bermacam-macam mulai dari potongan harga khusus beli 2 gratis 1, mix sayur dengan potongan 20%, pembelian minimal 10 macam sayur dengan potongan 10%. Respon pelanggan sangat baik ketika diadakan promo-promo tersebut. Penjualan cenderung meningkat dengan diadakannya potongan harga tersebut.

5.2.5 Revenue Stream

Aliran dana atau arus pendapatan yang diperoleh perusahaan adalah hasil penjualan aset (*asset sale*) yang berupa penjualan berbagai macam produk kepada pelanggan. Harga produk sayur organik yang ditawarkan beragam bergantung pada jenis sayur. Harga berkisar antara Rp 7.500/200gram hingga Rp 15.000/200gram. Hingga saat ini, terdapat 33 jenis sayur organik yang telah dijual oleh ABS Malang, seperti bayam hijau, bayam merah, buncis, asparagus, pokchoy, wortel, dan lain-lain. Selain menjual produk sayur organik, juga memperoleh keuntungan dari hasil menjual produk beras, buah, *snack* sayur, lauk, produk olahan seperti kerupuk, tepung bumbu, kecap, kaldu jamur dan bumbu kuning hasil dari kerja sama dengan mitra pemasok, serta penjualan benih dan bibit.

Selain pemasukan dari penjualan produk, pemasukan juga didapatkan dari kegiatan pelatihan budidaya pertanian organik secara *online* dan *offline*. Pelatihan

budidaya pertanian organik *online* dilakukan via *whatsapp* untuk area di luar Kota Malang. Sedangkan pelatihan budidaya pertanian organik *offline* dilakukan untuk area Kota Malang. Biaya pelatihan tersebut berkisar antara Rp 150.000 – Rp 200.000. Adapula pemasukan dari kegiatan lainnya seperti kelas memasak (*cooking class*) yang pernah dilakukan sekali di area Kota Malang.

5.2.6 Key Activities

Aktivitas yang dilihat adalah aktivitas yang dijalankan di ABS Malang untuk aktivitas operasional dan efektivitas dari kegiatan-kegiatan tersebut. ABS Malang tidak melakukan kegiatan budidaya organik secara langsung dalam usahanya karena telah memiliki mitra dan petani binaan. Aktivitas kunci yang dilakukan dalam kegiatan operasional perusahaan adalah berupa kegiatan produksi, pemasaran, perekapan order, pengiriman (*delivery*), dan pelatihan.

Aktivitas pertama adalah aktivitas produksi yang meliputi kegiatan penimbangan dan sortasi sayur organik yang dikirimkan oleh *supplier* (mitra atau petani). Penimbangan dilakukan untuk memastikan ulang jumlah sayur organik yang didapatkan dari *supplier*. Sortasi dilakukan untuk memisahkan sayur yang berlubang atau layu dan sayur yang masih segar dan tidak berlubang. Kegiatan selanjutnya adalah pencucian sayur organik hanya jika masih terdapat kotoran-kotoran yang menempel pada sayur dan perempesan daun-daun yang kuning. Kegiatan selanjutnya penimbangan sayur untuk setiap 200 gram (standar sayur organik per kemasan) dan sayur 200 gram per ikat (khusus sayur tertentu 150 gram per ikat) tersebut dikemas dalam kemasan plastik. Sayur yang telah dikemas disimpan ke dalam freezer dan diberikan label logo ABS Malang.



Gambar 10. Aktivitas operasional di ABS Malang

Aktivitas kedua adalah aktivitas pemasaran yang dilakukan oleh divisi pemasaran untuk mengunggah konten yang ada di status dan grup *whatsapp*, *instagram* dan *facebook page* 1 hingga 2 kali dalam seminggu. Pembaruan konten disesuaikan dengan jenis sayur organik yang tersedia dan apabila terdapat promo-promo tertentu. Selain itu terdapat kegiatan untuk membuat pamflet/brosur namun hanya jika terdapat kegiatan bazar saja.

Aktivitas ketiga adalah perekapan order oleh pelanggan dan rekap jumlah sayur organik yang dikirim oleh *supplier*. Perekapan order masuk dari pelanggan melalui *chat whatsapp* yang dilakukan oleh admin dan akan diproses oleh bagian produksi untuk mempersiapkan pesanan sayur yang akan dikirimkan. Divisi produksi melakukan pengecekan ulang agar tidak terdapat kesalahan input pada pesanan sayur. Sayur yang sudah disiapkan diberikan ke kurir pengiriman. Perekapan jumlah sayur organik yang dikirim oleh petani binaan dilakukan pada saat sayur dikirim ke ABS Malang dan pembayaran dilakukan pada setiap akhir minggu.

Aktivitas selanjutnya adalah pengiriman produk (*delivery*) ke alamat-alamat pelanggan yang dilakukan oleh kurir. Kegiatan pengiriman produk untuk area Kota Malang dan sekitarnya (Kabupaten Malang dan Batu) dilakukan oleh kurir ABS Malang. Sedangkan untuk area di luar Kota Malang dan sekitarnya menggunakan jasa pengiriman lain seperti travel, bus, dan lainnya sesuai kesepakatan dengan pelanggan. Biaya jasa pengiriman dibebankan kepada pelanggan sesuai dengan lokasi alamat pelanggan.

5.2.7 Key Resources

Key Resources atau sumber daya kunci menjadi elemen yang penting dalam menunjang bisnis perusahaan. Sumber daya utama diperlukan untuk menciptakan proporsi nilai dari produk, menjangkau pasaran, dan mempertahankan hubungan dengan pelanggan. Berdasarkan hasil wawancara, sumber daya dalam pembuatan model bisnis ABS Malang dibagi menjadi 4 indikator, yaitu sumber daya fisik, sumber daya intelektual, sumber daya manusia, dan sumber daya finansial.

Sumber daya fisik yang merupakan sumber daya utama terpenting adalah bahan baku sayur organik itu sendiri yang berasal dari beberapa *supplier* (mitra pemasok dan petani binaan) yang telah bekerja sama dengan perusahaan. Sumber

daya fisik lainnya yaitu bangunan sebagai kantor sekaligus tempat produksi dalam menjalankan bisnis. Sumber daya fisik selanjutnya adalah peralatan yang digunakan dalam semua proses, meliputi peralatan kantor seperti meja, kursi, laptop, hp, alat tulis. Peralatan kantor tersebut menunjang kegiatan pemasaran dan perekapan pemesanan yang masuk ke ABS Malang. Sumber daya fisik lainnya adalah peralatan produksi yang terdiri dari peralatan penyimpanan (2 *freezer* dan 1 *showcase*), *sealer* untuk perekat kemasan plastik, timbangan digital untuk menimbang sayur, kemasan plastik, tas karton, keranjang buah atau krat untuk menyimpan buah. Sumber daya fisik lainnya adalah kendaraan sepeda motor untuk mengantarkan produk sampai ke tangan konsumen yang digunakan oleh kurir. Selain itu terdapat peralatan kantor seperti laptop, *handphone*, buku pemesanan, buku keuangan, dan alat tulis lainnya.

Sumber daya kedua adalah sumber daya intelektual yang menjadi keunggulan bagi perusahaan adalah *brand/merk* yang telah dibangun yang mudah diingat. Selain itu sumber daya intelektual lainnya adalah mitra/*supplier* yang menjalin kerja sama dan memiliki kemampuan budidaya tanaman sayur secara organik dan telah bersertifikasi organik. Perusahaan juga memiliki catatan *database* pelanggan yang diperoleh dari setiap pesanan pembelian yang masuk sehingga memudahkan untuk pengecekan alamat pengiriman jika pelanggan tersebut melakukan pemesanan kembali.

Sumber daya ketiga adalah sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan antara lain beberapa karyawan yang berperan penting dalam kegiatan operasional perusahaan. Sebagian besar karyawan adalah lulusan SMK dan memiliki keterampilan yang tinggi dalam menjalankan tugas masing-masing. Karyawan juga harus memiliki kepribadian yang baik, integritas dan nilai kejujuran dalam bekerja. Hal tersebut bertujuan agar karyawan dapat mengemban tanggung jawab kerja yang diberikan, serta dapat melayani pelanggan dengan sebaik-baiknya. Perekrutan karyawan dilakukan oleh direktur perusahaan yang sekaligus menjabat sebagai HRD. Persyaratan dan kualifikasi tertentu harus dipenuhi karyawan dalam proses perekrutan.

Sumber daya terakhir yang menunjang berjalannya model bisnis adalah sumber daya finansial. Sumber daya finansial tersebut adalah modal dalam

menjalankan usahanya. Berdasarkan hasil wawancara dengan responden, modal untuk menjalankan usaha berasal dari kedua pemilik perusahaan yaitu direktur dan manajer pemasaran di ABS Malang. Perusahaan tidak pernah melakukan peminjaman modal kepada instansi atau lembaga keuangan tertentu seperti bank. Peminjaman hanya dilakukan kepada kerabat apabila dibutuhkan saja.

5.2.8 Key Partners

Key Partner mendeskripsikan partner kerja dan jenis kemitraan yang ada di perusahaan. Pihak-pihak yang menjalin kerja sama meliputi mitra pemasok bahan baku sayur organik, mitra pemasok peralatan kantor, mitra jasa pengiriman/ekspedisi, dan mitra travel. Mitra pemasok sayur saat ini berjumlah 5 mitra yang berasal dari Malang, Batu, dan Jawa Tengah. Mitra pemasok sayur sudah bersertifikat organik, tetapi beberapa mitra belum memperpanjang sertifikasi organiknya. Jenis sayur yang dikirimkan oleh pemasok beragam, setidaknya terdapat 33 jenis sayur, seperti selada hijau, jagung, buncis, kale, kubis, tomat, wortel, paprika dan sebagainya tergantung pada ketersediaan sayur. ABS Malang membedakan sebutan mitra dengan petani binaan sebagai pemasok bahan baku sayur organik. Mitra tersebut biasanya berasal dari instansi atau bisnis sejenis yang memasok sayur organik ke ABS Malang, sedangkan petani binaan adalah perorangan yang berbudidaya pertanian organik dan turut memasok ke ABS Malang. Apabila dengan petani binaan terdapat kegiatan lain yaitu pelatihan, pembinaan petani dan kontrol tiap bulan (tetapi sudah jarang dilakukan saat ini).

Partner pemasok peralatan kantor misalnya adalah penjual alat tulis untuk memenuhi kebutuhan perekapan order, percetakan untuk memenuhi kebutuhan percetakan logo atau banner apabila ada acara tertentu. Pemasok peralatan produksi misalnya adalah toko kertas dan toko plastik untuk persediaan kemasan penjualan. Jenis kerjasama perusahaan dengan pemasok peralatan kantor dan produksi hanya sebatas antara pemasok dan pembeli saja untuk mendapatkan sumber daya peralatan kantor dan produksi.

ABS Malang juga bekerja sama dengan jasa pengiriman/ekspedisi dan travel. Jasa pengiriman yang digunakan pun beragam tergantung pada biaya dan lokasi pengiriman. Jasa pengiriman juga berubah-ubah tergantung pada kesepakatan pelanggan dengan ABS Malang. Kerjasama yang dilakukan dengan

mitra jasa pengiriman hanya terbatas pada penggunaan jasa pengiriman saja, tidak ada kegiatan lainnya.

5.2.9 Cost Structures

Cost structures merupakan semua biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan model bisnis ABS Malang. Komponen biaya ini nantinya yang akan menciptakan proporsi nilai produk sayur organik. Komponen biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dikelompokkan menjadi dua yaitu biaya tetap (*fixed cost*) dan biaya variabel (*variable cost*).

Berdasarkan hasil wawancara dan data keuangan internal, biaya tetap terdiri dari gaji pegawai dan gaji kurir *delivery*, pajak, dan sewa gedung per tahun. Pajak dibayarkan bergantung pada jumlah pemasukan yang didapatkan per bulannya.

Biaya tetap terbesar dikeluarkan ABS Malang adalah untuk gaji 3 karyawan dan 1 kurir sebesar Rp 4.200.000.

Biaya *variable cost* terdiri dari biaya bahan baku (biaya perlengkapan penjualan, biaya retur pembelian, biaya pembelian sayur), biaya listrik, biaya transportasi, biaya parkir kurir, dan biaya perlengkapan kantor. Biaya variabel terbesar dikeluarkan untuk biaya bahan baku yaitu pembelian sayur sebesar Rp 11.000.000.

Perencanaan keuangan selama ini dilakukan oleh divisi keuangan dan direktur perusahaan. ABS Malang memproduksi multiproduk yang terdiri dari sayur, buah, produk olahan, dan lauk pauk. Menurut Rivai dan Prawironegoro (2015), perusahaan yang melakukan diversifikasi usaha atau memproduksi multiproduk mengeluarkan biaya produksi bersama (*joint cost*) yang dapat menentukan lingkup usaha ekonomis suatu perusahaan. ABS Malang mendapatkan keunggulan biaya yang diperoleh dari ruang lingkup operasi yang lebih besar sehingga termasuk ke dalam lingkup usaha yang ekonomis.

Hasil identifikasi bisnis ABS Malang melalui 9 blok model bisnis kanvas selanjutnya dimasukkan ke dalam kerangka model bisnis kanvas (BMC).

Sembilan blok tersebut terdiri dari *customer segments*, *value proposition*, *channels*, *customer relationship*, *revenue streams*, *key activities*, *key resources*, *key partnership*, dan *cost structure*. Berikut merupakan model bisnis kanvas ABS

Malang jika digambarkan ke dalam 9 blok model bisnis.

Key Partners Mitra travel dan ekspedisi Mitra supplier sayur, buah, dan produk olahan Petani binaan Percetakan Toko plastik	Key Activities Sortasi dan pengemasan Rekap order Pengiriman Pelatihan Budidaya Organik Pemasaran dan Bazar Key Resources Sayur organik, buah, beras, produk olahan lain Bangunan Kendaraan Peralatan penyimpanan Peralatan kantor Modal SDM	Value Proposition Kualitas tinggi Kustomisasi Desain Produk organik dengan harga terjangkau Pengurangan Resiko Kemudahan akses produk Kenyamanan karena delivery service	Customer Relationship Pelayanan ramah Potongan harga/promo Parsel untuk pelanggan yang loyal Tanggap terhadap komplain Channel Penjualan online (media sosial: fb, ig, whatsapp) Penjualan offline (reseller, store, bazar)	Customer Segment Demografis: Konsumen rumah tangga, kalangan menengah ke atas, usia 30 ke atas Usaha kecil, instansi atau pabrik Psikografis: Masyarakat yang sadar akan kesehatan
Cost Structure Variable cost: Bahan baku (retur dan pembelian sayur) Biaya perlengkapan penjualan Biaya perlengkapan kantor Biaya listrik Biaya air Biaya transportasi Fixed cost: Gaji karyawan dan kurir delivery Sewa bangunan/th Pajak		Revenue Streams Penjualan sayur organik, beras organik, buah, serta produk olahan (bumbu dapur, kecap, kerupuk dan snack sayur) Jasa Pengiriman Pelatihan budidaya organik (offline dan online) Bazar		

Gambar 11. Model Bisnis Kanvas ABS Malang

Berdasarkan hasil model bisnis kanvas sembilan blok tersebut, ABS Malang lebih mengutamakan elemen pada nilai produk atau *value proposition* sayur organik. ABS Malang mengedepankan 7 elemen dari *value propositions*, yaitu performance, kustomisasi, desain, harga, pengurangan resiko, kemudahan akses produk, dan kenyamanan. Hal tersebut sesuai dengan tujuan utama bisnis ABS Malang yaitu untuk memberikan kualitas terbaik dengan menjamin produk mereka adalah 100% organik yang termasuk ke dalam elemen *performance*. Budidaya pertanian yang dilakukan oleh petani binaan maupun mitra dilakukan dengan tanpa menggunakan bahan-bahan kimia, memanfaatkan kotoran hewan untuk penambah unsur hara tanaman, serta membuat pestisida nabati dari tanaman lain. ABS Malang memfasilitasi konsumen yang memiliki kebutuhan atau permintaan-permintaan khusus seperti kemasan tanpa plastik, penggunaan *paper bag*, perangkaian parsel dari sayur organik, dan perbaruan logo untuk *store* Bali (kustomisasi dan desain).

Selain itu tujuan adanya usaha ABS Malang adalah memperpendek rantai distribusi sayur organik sehingga masyarakat bisa menikmati produk organik dengan harga yang sedikit lebih rendah atau harga lebih terjangkau. ABS Malang memberikan dan memperbarui informasi terkait ketersediaan produk sayur organik

melalui akun media sosial untuk kemudahan akses konsumen ketika akan membeli produk. ABS Malang mengantarkan produknya langsung ke tangan konsumen sehingga konsumen memperoleh kemudahan dengan adanya jasa pengantaran tersebut. Biaya pengantaran untuk area Kota Malang pun relatif murah dibandingkan jika menggunakan jasa pengantaran *online* atau ojek *online* seperti saat ini yang sedang banyak digunakan.

5.3 Kondisi Internal dan Eksternal Usaha di ABS Malang

5.3.1 Faktor Internal Kekuatan dan Kelemahan

Berdasarkan hasil analisis lingkungan internal di perusahaan dan hasil wawancara konsumen, diperoleh beberapa faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan dari bisnis produk ABS Malang.

1. Faktor Kekuatan

Faktor kekuatan merupakan kondisi-kondisi saat ini yang dianggap menjadi keunggulan atau kelebihan perusahaan dan dalam produk ABS Malang yang dapat memberikan nilai positif pada penjualan saat ini maupun di masa yang akan datang. Faktor-faktor yang telah berhasil diidentifikasi adalah diuraikan sebagai berikut.

a. Harga lebih rendah dibandingkan produk sayur organik di supermarket maupun *platform online* lain

Berdasarkan hasil wawancara dan hasil observasi, harga produk sayur organik ABS Malang memiliki harga yang relatif lebih rendah dibandingkan produk organik yang ada di supermarket, tetapi tidak selalu lebih rendah dibandingkan *platform online* yang lain. Harga yang lebih rendah dibandingkan di supermarket disebabkan karena rantai pemasaran dari petani ke konsumen lebih pendek dibandingkan dengan supermarket-supermarket lain, selain itu tidak adanya biaya administrasi dan biaya tambahan lainnya membuat harga produk lebih rendah. Rata-rata harga produk sayur organik di ABS Malang adalah Rp 7.500,-/200gram, sedangkan di supermarket harga rata-rata produknya adalah mulai dari Rp 4.500,-/100gram. Contohnya untuk produk bayam merah di ABS Malang memiliki harga Rp 7.500 per 200 gram, sedangkan di supermarket harga berkisar antara Rp 8.950,- per ikat. Contoh lainnya adalah harga brokoli per kg ABS Malang adalah Rp 45.000,

sedangkan harga brokoli per kg supermarket lain seperti Giant adalah Rp 54.000,-. Harga yang berbeda di *platform* penjualan sayur organik *online* yang lain disebabkan oleh perbedaan *cost* yang dikeluarkan. Adanya potongan harga yang rutin diadakan setiap bulan juga turut meningkatkan penjualan hingga dua kali lipat dengan harga yang relatif lebih rendah dibandingkan *platform* lainnya.

b. Produk sayur organik berkualitas

Kualitas sayur ABS Malang sangat diutamakan sebagai produk yang 100% organik dan tidak mengandung bahan-bahan kimia seperti pada produk sayur non-organik pada umumnya. Kualitas sayur organik dapat dibuktikan dengan penampilan produk yang lebih segar, daya simpan produk lebih lama jika dibandingkan dengan produk sayur non-organik yang lebih cepat menguning.

Pengemasan sayur organik ditata rapi dan dikemas dengan plastik untuk menjaga daya tahan sayur dengan berat 200g/*pack* sayur. Kualitas sayur organik sesuai dengan harga yang ditawarkan oleh ABS Malang.

c. Memiliki beragam jenis sayur

Total jenis sayur yang ditawarkan berjumlah hingga 33 jenis sayur. Jenis sayur tersebut beragam seperti wortel, tomat, bayam merah, bayam hijau, lettuce, asparagus dan sebagainya. Hal ini menjadi kelebihan produk ABS Malang karena memiliki mitra pemasok bahan baku di berbagai daerah hingga di luar area Kota Malang. Ketersediaan tersebut memang tidak selalu ada setiap waktu dan selalu berganti bergantung pada ketersediaan produk dari para pemasok sayur organik dan musim tanam.



Gambar 12. Informasi ketersediaan sayur organik ABS Malang
 Sumber: Instagram ABS Malang

d. Kemudahan dalam pembelian

Prosedur pemesanan, metode bayar hingga pembelian produk sayur organik sampai ke tangan konsumen dan pelanggan relatif mudah. Informasi produk telah diperoleh dari konten media sosial yang telah diunggah setiap minggunya. Konsumen hanya perlu memesan melalui nomor *whatsapp* yang tertera pada akun media sosial ABS Malang, lalu melakukan transfer sesuai jumlah yang ditetapkan. Pembayaran bisa juga dilakukan secara langsung kepada kurir ketika pesanan dikirimkan. Pembayaran sebisa mungkin dilakukan secara fleksibel sesuai dengan kebutuhan.

e. Promosi atau potongan harga menarik dan meningkatkan pembelian

Tawaran promosi-promosi menarik pembelian konsumen. Promosi tersebut dapat berupa potongan harga, gratis 1 jenis produk dengan minimal pembelian, dan harga spesial yang ada setiap bulan atau setiap even tertentu. Promosi tersebut terbukti efektif dalam menarik dan meningkatkan pembelian. Pembelian ketika terdapat promosi tersebut naik 2-3 kali lipat dibandingkan ketika harga normal. Jika harga pada saat harga normal sekitar Rp 7.500/200 gram sayur, pada saat terdapat potongan harga “Harvest Festival” harga menjadi Rp 6.400/200 gram sayur. Potongan harga tersebut menguntungkan bagi konsumen dan pelanggan. Pelanggan menjelaskan bahwa promosi tersebut sangat menarik dan dimanfaatkan dengan baik karena potongan harga tidak menurunkan kualitas sayur yang ditawarkan oleh ABS Malang.



Gambar 13. Contoh Potongan Harga Produk

f. Peralatan penyimpanan produk sayur organik memadai

Perusahaan telah memiliki fasilitas penyimpanan produk sayur organik berupa 2 freezer dan 1 showcase yang cukup digunakan untuk menyimpan

produk sayur organik dari pemasok selama ini. Peralatan lainnya seperti *sealer*, tempat penyimpanan buah, dan lain-lain juga cukup menunjang kegiatan produksi selama ini. Fasilitas penyimpanan tersebut sangat penting untuk menjaga kualitas produk. Peningkatan peralatan dan fasilitas penyimpanan diperlukan jika perusahaan ingin mengembangkan dan meningkatkan jumlah produknya.

g. Pelayanan baik dan ramah

Menurut keterangan dari pelanggan, pelayanan dari karyawan/admin ABS Malang sangat baik dan juga ramah. Ketika ada kesalahan pengiriman produk, admin dengan tanggap menanggapi komplain dari konsumen. ABS Malang menawarkan penggantian produk, menawarkan potongan harga atau produk gratis pada pembelian berikutnya ketika terjadi kesalahan input maupun kerusakan produk pada saat pengiriman. Hal ini ditujukan untuk menjaga kepercayaan konsumen.

h. Loyalitas dan hubungan baik yang terjalin dengan konsumen

Pelanggan sayur organik ABS Malang cenderung loyal dan melakukan pembelian kembali produk sayur organik. Hal tersebut diketahui dari *database* konsumen yang dimiliki oleh perusahaan. Terdapat upaya untuk selalu menjaga hubungan baik dengan konsumen dengan memberikan *rewards* untuk konsumen atau pelanggan yang sering membeli berupa parcel dan paket sayur apabila ada even tertentu atau hari besar.

2. Faktor Kelemahan

Faktor kelemahan merupakan kondisi kelemahan perusahaan maupun produk ABS Malang yang dapat memberikan pengaruh negatif dalam pembelian produk maupun dalam kinerja perusahaan di masa yang akan datang. Faktor-faktor yang telah diidentifikasi diuraikan sebagai berikut.

a. Sumberdaya manusia sedikit dan tidak ada sistem kontrak

Kendala yang dialami perusahaan adalah sumber daya manusia yang terbatas.

Sumber daya manusia yang ada hingga saat ini berjumlah 6 orang. Terdapat 3 karyawan yang merangkap selain dari bagian tanggung jawab tugasnya untuk melakukan tugas di bagian produksi. Adanya permintaan yang tinggi tidak disertai dengan pengembangan sumber daya manusia menjadikan kinerja

karyawan menjadi kurang optimal. Selain itu, perusahaan belum memiliki sistem kontrak dengan karyawan sehingga tidak ada kepastian jangka waktu kerja. Tidak adanya sistem kontrak menjadi kendala apabila terdapat karyawan yang mengajukan pengunduran diri di saat perusahaan membutuhkan karyawan tersebut.

b. Pengelolaan media sosial kurang intensif

Pemasaran produk dilakukan melalui media sosial. Keterbatasan sumber daya manusia juga berpengaruh terhadap pengelolaan media sosial. Promosi dan pengunggahan konten melalui media sosial belum dilakukan secara intensif setiap harinya. Promosi di media sosial hanya dilakukan 1 kali dalam seminggu. Website yang sempat dikelola juga sudah tidak diperbarui lagi.

c. Manajemen operasional belum efektif

Belum adanya *standard operational procedure* (SOP) dalam melakukan proses produksi hingga pengiriman produk menjadikan perencanaan, pencatatan dan penjadwalan kegiatan produksi bersifat kurang teratur. Perusahaan sebaiknya membuat aturan untuk setiap kegiatan yang ada di ABS Malang, seperti untuk produksi sayur (standard ukuran, panjang, warna, kebersihan, dan lain-lain), jadwal tetap yang meliputi jadwal penerimaan order dan jadwal pengiriman tetap untuk meminimalisir penundaan waktu kirim.

d. Waktu dan sistem pengiriman rute kurang disosialisasikan

Berdasarkan hasil wawancara, pengantaran produk ke tangan konsumen menggunakan sistem pengiriman rute berdasarkan alamat terdekat hingga ke alamat terjauh dan waktu pengiriman dilakukan pada siang hari. Namun menurut keterangan pelanggan, waktu sampainya produk tidak dapat dipastikan. Konsumen yang telah menjadi pelanggan lama telah mengetahui hal tersebut dan merasa tidak masalah dengan adanya sistem tersebut. Namun beberapa konsumen yang baru pertama kali memesan merasa kebingungan karena kurangnya informasi mengenai sistem tersebut yang tidak dijelaskan sebelumnya. Sebaiknya ABS Malang menginformasikan terlebih dahulu pada saat menerima pemesanan atau dapat mencantumkan waktu kirim di akun media sosial sehingga tidak terjadi miskomunikasi dengan konsumen baru.

- e. *Quality control* produk kurang maksimal
Berdasarkan wawancara dan kegiatan observasi, terdapat beberapa komplain yang masuk dari konsumen rata-rata adalah mengenai kesalahan input produk karena adanya kelalaian karyawan dalam melakukan pengecekan produk sebelum kirim. Pencatatan, pengecekan ulang dan melakukan konfirmasi dapat dilakukan untuk menghindari kesalahan produk yang dikirim.
- f. Respon pemesanan kurang tanggap
Keterbatasan sumberdaya manusia turut mempengaruhi pada permasalahan respon pemesanan oleh admin yang lambat dan kurang tanggap (tidak langsung dibalas). Kondisi banyaknya pesan yang masuk dan karyawan yang rangkap kerja menjadikan admin kurang optimal dalam menanggapi pesan yang masuk. Hal tersebut dapat berdampak pada keputusan pemesanan.
- g. Lokasi dan tempat untuk penjualan langsung kurang luas dan kurang strategis
Lokasi yang saat ini digunakan sebagai tempat produksi terletak di lingkungan perumahan di daerah Cemoro Kandang. Kantor dan tempat produksi (sortasi dan pengemasan) jadi satu lokasi dan tidak diperuntukkan untuk penjualan langsung, tetapi tetap ada pembeli yang tidak memesan *online* melainkan langsung datang ke lokasi. Namun ABS Malang sudah memiliki rencana untuk memperluas tempat produksi atau membuka cabang baru.
- h. Ketidakpastian ketersediaan produk
Permasalahan yang sering dihadapi pada produk pertanian adalah ketidakpastian produk. Hal tersebut juga dialami oleh produk dari ABS Malang yang jenis produknya tidak dapat ditentukan setiap waktu. Misalnya minggu ini dan minggu berikutnya jenis sayur organik yang tersedia berbeda bergantung pada pemasok yang mengirim jenis sayur atau apabila ada permintaan khusus.
- i. Edukasi manfaat produk organik belum sampai ke pembeli
Produk sayur organik tentu memiliki banyak manfaat bagi kesehatan manusia. Terkadang masyarakat belum menyadari dan belum mengetahui kelebihan dari mengkonsumsi produk sayur organik dibandingkan dengan produk sayur non-organik. Edukasi menjadi salah satu hal yang penting untuk

menjangkau calon konsumen yang dapat menjadi pembeli. Edukasi tersebut dapat berupa unggahan konten promosi di media sosial *instagram* atau *facebook* dan juga dapat juga disertakan dalam stiker kemasan sayur organik ketika akan dikirim ke konsumen.

j. Keterbatasan dana

Kendala yang dialami ketika akan membuat keputusan atau akan mengembangkan produk ABS Malang adalah masalah keterbatasan dana yang dimiliki perusahaan. Aliran perputaran uang menurut responden internal dalam keadaan sehat, tetapi untuk mengembangkan usaha yang membutuhkan modal besar tidak dapat diatasi oleh perusahaan.

5.3.2 Faktor Eksternal Peluang dan Ancaman

Faktor eksternal berasal dari kondisi yang ada di luar perusahaan. Faktor eksternal terdiri dari peluang yang dapat diambil perusahaan dan ancaman yang mungkin akan dihadapi oleh perusahaan.

1. Faktor Peluang

Faktor peluang merupakan situasi peluang atau kesempatan yang dapat dilihat oleh perusahaan di masa depan untuk melakukan pengembangan produk dan pengembangan kinerja perusahaan. Peluang juga dapat diidentifikasi melalui kondisi atau tren apa saja yang terjadi saat ini yang sejalan dengan visi misi yang ada dalam perusahaan.

a. Tren gaya hidup sehat masyarakat

Saat ini masyarakat mulai menerapkan gaya hidup sehat dalam mengkonsumsi makanan. Masyarakat juga mulai selektif dalam memilih makanan yang aman bagi kesehatan mereka. Tren untuk mengkonsumsi produk-produk organik termasuk juga sayur organik sedang mengalami peningkatan. Pertumbuhan pasar organik sekitar 15-20% yang didorong peningkatan daya beli masyarakat dan alasan untuk hidup lebih sehat (AOI, 2019). Hal ini tentu menjadi peluang pasar bagi ABS Malang untuk mengembangkan sayap bisnisnya menjadi lebih luas.

b. Perkembangan teknologi dalam pertanian

Perkembangan teknologi sangat beragam dan menuju pertanian berkelanjutan yaitu dengan meminimalisir penggunaan bahan-bahan kimia. Perkembangan

tersebut seperti halnya dalam pembuatan pupuk cair organik, biopestisida, dan pengembangbiakan trikoderma sebagai agens hayati. Selain itu teknologi lainnya adalah pembangunan *greenhouse*. Pemanfaatan perkembangan teknologi dalam pertanian tersebut dapat diaplikasikan oleh petani binaan ABS Malang dalam rangka untuk mendukung produksi sayur organik maupun menjaga ketersediaan sayur organik dengan segala pertimbangan yang ada.

c. Banyaknya *job seeker*

Menurut data BPS (2018), pada tahun 2018 jumlah pengangguran terbuka yang ada di Kota Malang adalah 30.898 orang dari jumlah angkatan kerja sebanyak 454.849 orang. Penduduk yang tergolong pengangguran terbuka adalah penduduk yang tak punya pekerjaan dan sedang mencari pekerjaan, atau sedang mempersiapkan pekerjaan atau sudah punya pekerjaan tetapi belum mulai bekerja, atau yang sedang tidak mencari pekerjaan sama sekali (BPS, 2018). Tingkat pengangguran terbuka di Kota Malang sebesar 6,79%. Tingkat pengangguran terbuka adalah jumlah pengangguran terhadap jumlah angkatan kerja. Kondisi ini dapat dimanfaatkan oleh ABS Malang untuk membuka lapangan pekerjaan baru ketika akan mengembangkan usaha dan ketika akan membuka cabang atau store baru. Perekrutan karyawan baru dapat meminimalisir masalah-masalah yang saat ini dihadapi oleh perusahaan.

d. Pangsa pasar produk luas

Pasar produk sayur organik tidak hanya ada berskala nasional, melainkan hingga internasional. Potensi dan produk organik Indonesia dapat bersaing di pasar internasional sangat terbuka yang diiringi oleh dukungan strategi pemasaran yang tepat. Produk sayur organik sudah digunakan Saat ini perusahaan berencana untuk membidik pasar baru yaitu masyarakat dengan tingkat menengah ke bawah dan dari kalangan mahasiswa/pelajar.

e. Banyaknya tawaran kerjasama dengan *reseller* dan *store* sayur

Selain permintaan sayur organik dari kelompok perorangan, ABS Malang juga mendapat beberapa tawaran kerjasama yang masuk baik dari *reseller* maupun *store* sayur organik, salah satunya adalah dengan *store* di Bali yang

saat ini sudah diproses oleh perusahaan. *Store* Bali tersebut meminta beberapa jenis sayur organik untuk dikirim dan meminta *design* kemasan baru. Hal ini menjadi sebuah kesempatan untuk memasuki dan menjalin kerja sama dengan *reseller* maupun *store-store* baru di daerah lainnya.

f. Program *zero waste*

Saat ini berbagai pihak sedang gencar untuk menggalakkan program *zero waste* baik di Indonesia maupun Internasional. Program *zero waste* juga digalakkan pemerintah untuk mendukung sikap kepedulian terhadap lingkungan dengan mengurangi sampah yang dibuang. Adanya program tersebut sekaligus menjadi peluang untuk menunjukkan kepedulian ABS Malang terhadap lingkungan dengan cara mengganti atau meminimalisir kemasan plastik. Hal ini dapat menjadi hal positif dan memberikan manfaat yang baik bagi sekitar.

g. Menjalinkan kerja sama dengan mitra baru atau petani binaan

Jumlah petani yang mengelola pertanian organik meningkat setiap tahunnya. Saat ini terdapat petani-petani yang telah bergerak di bidang organik namun belum memiliki saluran pemasaran yang tepat dan belum memiliki pasar yang pasti. Hal ini dapat menjadi peluang bagi perusahaan untuk menjalin kerjasama dan untuk memperluas daerah produksi. Perluasan kerjasama akan meningkatkan *supply* produk sayur organik sehingga dapat memenuhi permintaan ketika akan melakukan perluasan pasar. Menurut data statistik pertanian organik, luas area organik di Indonesia mengalami kenaikan sebesar 21,36% dan produsen organik juga mengalami peningkatan sebesar 54% (AOI, 2016).

h. Dukungan pemerintah dan akademisi

Pemerintah melalui Nawacita mencanangkan program 1000 desa organik pada tahun 2015-2019 (Kominfo, 2019). Dukungan pemerintah melalui regulasi organik yang telah dibuat oleh Kementerian Pertanian, antara lain SNI 6729-2016 tentang sistem pertanian organik, Permentan No 64 tahun 2013 tentang sistem pertanian organik dan Peraturan Kepala BPOM No. 1 tahun 2017 tentang pengawasan pangan olahan organik. Selain itu terdapat organisasi masyarakat sipil yang bergerak di bidang pertanian organik yang

dikenal sebagai Aliansi Organik Indonesia. Organisasi ini berbasis keanggotaan yang telah terdaftar dalam hukum Indonesia.

i. Kerjasama dengan lembaga atau swasta

Adanya lembaga sertifikasi organik dapat mendorong perkembangan pertanian organik dan menjaga kepercayaan konsumen serta bertujuan untuk melindungi konsumen terhadap kualitas dan keaslian produk organik. Saat ini proses sertifikasi organik di Indonesia hanya dilakukan oleh pihak swasta.

Setidaknya saat ini terdapat 9 lembaga sertifikasi organik. Adanya lembaga pelatihan pertanian seperti Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) juga menjadi fasilitas bagi ABS Malang untuk bertukar inovasi dan mengembangkan potensi yang dimiliki dengan mengikuti kegiatan pelatihan yang dilaksanakan oleh BBPP Ketindan.

2. Faktor Ancaman

Faktor ancaman merupakan kemungkinan kondisi-kondisi yang dapat menjadi ancaman dan hambatan bagi perusahaan untuk berkembang dan bertahan di masa depan. Faktor ancaman diuraikan sebagai berikut.

a. Karakteristik produk sayur yang mudah rusak

Berbeda dengan produk hasil industri lainnya, produk hasil pertanian memiliki karakteristik yang salah satunya adalah mudah rusak (*perishable*). Produk pertanian tidak dapat disimpan dalam jangka waktu yang lama karena akan mengalami pembusukan dan lama waktu daya simpan bergantung pada jenisnya. Sehingga memerlukan penanganan dan fasilitas penyimpanan yang memadai terutama apabila produk sayur organik akan dikirimkan ke luar

Kota Malang.

b. Faktor cuaca dan iklim yang tidak dapat dikontrol

Faktor cuaca dan iklim menjadi kendala dan ancaman bagi kegiatan budidaya pertanian tidak terkecuali pada budidaya organik. Faktor cuaca yang tak menentu dapat menyebabkan kerugian bagi usahatani organik. Menurut keterangan petani binaan, pernah terjadi kerusakan yang parah yang menyebabkan kerugian hasil panen pada saat musim hujan. Hal ini perlu diantisipasi dengan baik oleh baik mitra maupun betani binaan perusahaan.

c. Selera konsumen berubah tiap waktu
Permintaan konsumen pada sayur jenis tertentu tidak dapat diprediksi setiap waktunya. Konsumen juga cenderung memilih jenis sayur yang berbeda setiap harinya untuk kebutuhan sehari-hari. Ketidakpastian jenis produk sayur organik ABS Malang yang tidak sesuai dengan permintaan konsumen dapat berakibat batalnya pembelian.

d. Kenaikan harga produk akibat kenaikan bahan baku
Salah satu ancaman lainnya adalah kenaikan bahan baku yang akan berimbas pada kenaikan harga produk. Hal tersebut dikonfirmasi oleh petani binaan yang telah diwawancarai bahwa jika terdapat kenaikan harga input produksi seperti tenaga kerja maupun harga benih, maka harga produk sayur organik yang dikirim ke ABS Malang akan dinaikkan.

e. Konsumen beralih membeli ke tempat lain
Adanya pesaing sejenis dapat memberikan ancaman bagi perusahaan. Pesaing tersebut dapat berupa pesaing dengan bisnis penjualan sayur organik secara offline seperti supermarket, maupun bisnis penjualan sayur organik secara online yang ada di Kota Malang. Perbedaan beberapa aspek seperti dari segi jenis produk, harga, dan pelayanan dapat mempengaruhi konsumen dalam melakukan keputusan pembelian produk ABS Malang atau beralih ke tempat lain. Adapun penyebab beralihnya konsumen dapat diakibatkan tiga hal berikut, yaitu beralih akibat respon pemesanan lambat, beralih akibat harga yang lebih mahal, dan beralih akibat jenis sayur lebih sedikit.

5.4 Strategi Pengembangan Usaha di ABS Malang

5.4.1 Analisis Matriks IFAS dan EFAS

Analisis matriks IFAS dan EFAS merupakan tahap input dalam kerangka analisis perumusan strategi pengembangan ABS Malang. Penilaian pada tahap ini adalah menentukan bobot dan peringkat (*rating*) dari faktor-faktor internal dan faktor-faktor eksternal yang telah berhasil diidentifikasi. Berikut ini adalah tabel hasil pembobotan, peringkat dan skor dari masing-masing faktor:

Tabel 9. Hasil Matriks IFAS

No.	Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan				
1	Harga lebih rendah dibandingkan produk sayur organik di tempat lain (<i>supermarket</i> atau platform <i>online</i> lain yang anda tau)	0,038	3	0,115
2	Produk sayur organik berkualitas (segar dan bersih) serta pengemasan rapi	0,070	3,75	0,263
3	Jenis sayur organik beragam	0,064	3,25	0,209
4	Kemudahan dalam pembelian (prosedur pembelian mudah dan metode bayar mudah)	0,064	3,75	0,242
5	Promosi dan potongan harga menarik pembelian	0,064	3,5	0,223
6	Sumberdaya fisik meliputi peralatan dan penyimpanan produk sayur organik memadai	0,063	3,25	0,205
7	Pelayanan baik dan ramah	0,064	3,75	0,242
8	Loyalitas dan hubungan baik yang terjalin antara konsumen dan penjual	0,070	3,75	0,263
Total Kekuatan				1,761
Kelemahan				
1	Pengelolaan media sosial kurang intensif	0,058	1,75	0,101
2	Manajemen operasional belum efektif	0,042	1,5	0,064
3	Waktu dan sistem pengiriman rute kurang disosialisasikan	0,043	2,25	0,096
4	Quality control produk kurang maksimal	0,058	1,75	0,101
5	Respon chat/pemesanan kurang tanggap	0,065	1,75	0,113
6	Lokasi untuk penjualan langsung kurang luas dan kurang strategis	0,035	2,25	0,080
7	Ketidakpastian produk	0,046	2,25	0,105
8	Edukasi manfaat produk organik belum sampai ke pembeli	0,046	2	0,091
9	Sumberdaya manusia sedikit	0,052	2	0,104
10	Keterbatasan modal	0,056	2	0,112
Total Kelemahan				0,968
Total Matriks IFAS				2,629

Sumber: Data Primer Diolah (2019)

Berdasarkan tabel matriks IFAS tersebut, diperoleh nilai bobot, rating dan skor dari masing-masing faktor internal yang telah diidentifikasi. Faktor internal kekuatan tertinggi adalah pada faktor produk sayur organik berkualitas (segar dan bersih) serta pengemasan rapi dengan skor 0,263. Sedangkan untuk faktor internal kelemahan tertinggi adalah pada faktor respon chat pemesanan yang kurang tanggap dengan nilai 0,113. Hasil total nilai skor faktor kekuatan adalah 1,761. Sedangkan hasil total nilai skor faktor kelemahan adalah 0,968. Total nilai skor matriks IFAS adalah 2,629 yang akan digambarkan pada sumbu x matriks IE.

Berikut adalah tabel analisis matriks EFAS:

Tabel 10. Hasil Matriks EFAS

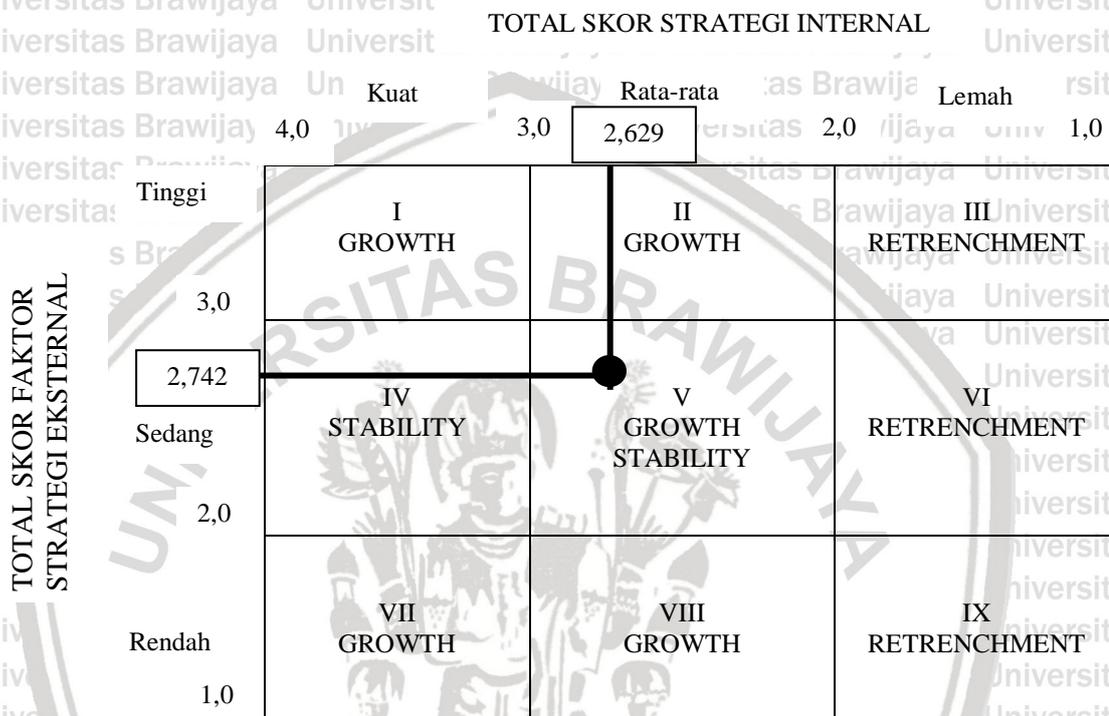
No.	Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Peluang				
1	Trend gaya hidup sehat masyarakat untuk mengkonsumsi produk sayur organik	0,061	3,75	0,229
2	Perkembangan teknologi dan informasi pertanian	0,054	2,75	0,149
3	Banyaknya <i>job seeker</i>	0,043	2	0,086
4	Pangsa pasar produk luas	0,061	3,5	0,214
5	Banyaknya tawaran kerjasama dengan reseller dan store sayur	0,055	3,25	0,179
6	Program <i>zero waste</i> , mengganti atau meminimalisir kemasan plastik	0,072	3	0,216
7	Menjalinkan kerja sama dengan mitra baru atau petani binaan untuk menambah ketersediaan produk	0,073	3,5	0,256
8	Dukungan dari pemerintah dan akademisi	0,080	3,5	0,280
9	Kerjasama dengan lembaga atau swasta	0,080	3,75	0,300
Total Peluang				1,907
Ancaman				
1	Karakteristik produk sayur yang mudah rusak	0,074	1,75	0,130
2	Faktor cuaca dan perubahan iklim yang tidak dapat dikontrol	0,060	2	0,120
3	Selera konsumen berubah tiap waktu	0,042	2,25	0,095
4	Kenaikan harga produk akibat kenaikan harga bahan baku	0,060	2,25	0,135
5	Konsumen beralih membeli ke tempat lain akibat respon yang kurang	0,063	1,5	0,095
6	Konsumen beralih membeli ke tempat lain akibat harga lebih mahal	0,051	2	0,102
7	Konsumen beralih membeli ke tempat lain akibat ketersediaan jenis sayur lebih sedikit	0,071	2,25	0,160
Total Ancaman				0,835
Total Matriks EFAS				2,742

Sumber: Data Primer Diolah (2019)

Berdasarkan tabel matriks EFAS tersebut, diperoleh nilai bobot, rating dan skor dari masing-masing faktor eksternal yang telah diidentifikasi. Faktor peluang tertinggi adalah pada faktor kerjasama dengan lembaga atau swasta dengan skor 0,300. Sedangkan untuk faktor ancaman tertinggi adalah konsumen beralih membeli ke tempat lain akibat ketersediaan jenis sayur yang lebih sedikit dengan skor 0,160. Hasil total nilai skor faktor peluang adalah 1,907. Sedangkan hasil total nilai skor faktor ancaman adalah 0,835. Total nilai skor matriks EFAS adalah 2,742 yang akan digambarkan pada sumbu y matriks IE.

5.4.2 Analisis Matriks IE

Analisis Matriks IE merupakan tahap pencocokan dalam kerangka analitis perumusan strategi pengembangan ABS Malang. Tahap ini menggabungkan hasil skor total matriks IFAS dan EFAS yang akan digambarkan ke dalam 9 sel sumbu x dan y matriks IE. Berikut ini adalah hasil analisis matriks IE.



Gambar 14. Diagram Analisis Matriks IE

Matriks IE dikembangkan untuk merumuskan strategi alternatif perusahaan.

Sumbu x pada matriks IE bernilai 2,629 menunjukkan nilai dari total faktor internal. Nilai tersebut menunjukkan posisi internal perusahaan yang dianggap sedang karena bernilai di antara nilai 2,0 hingga 2,99 (David, 2010). Pada sumbu y matriks IE bernilai 2,742 menunjukkan nilai dari total faktor eksternal. Nilai tersebut juga menunjukkan posisi eksternal perusahaan dianggap dalam kondisi sedang karena bernilai di antara nilai 2,0 hingga 2,99. Kedua nilai tersebut membentuk titik yang masuk dalam sel 5 matriks IE yaitu *Growth and Stability*.

Divisi yang masuk dalam sel 5 dapat ditangani dengan baik melalui strategi *Hold and Maintain* atau strategi menjaga dan mempertahankan, penetrasi pasar, dan pengembangan produk (David, 2010).



Strategi penetrasi pasar digunakan untuk mempercepat penjualan sayur organik ABS Malang. Strategi penetrasi pasar menurut Amirullah (2015) dapat dilakukan melalui pelaksanaan riset pemasaran untuk memperoleh mendalam tentang pasar sasaran, dan melaksanakan strategi *marketing mix* yang spesifik. Selain itu, dengan cara melakukan *branding* unik dan melakukan pengiklanan yang menarik dan kreatif melalui media sosial (*instagram, facebook*, atau bahkan *youtube*) dengan menambahkan promosi potongan harga. Selain itu strategi penetrasi dapat dilakukan dengan mendirikan *offline-own store* di Kota Malang, atau memasuki *store* sayur yang sudah ada di Kota Malang atau di luar daerah.

Strategi pengembangan produk menurut Amirullah (2015) dapat dilakukan dengan cara memodifikasi lini produk, memperluas lini produk, dan diversifikasi produk. ABS Malang dapat menambah manfaat baru atau menyempurnakan mutu produk dan memperbarui penampilan kemasan sayur organik. Selain itu, memperluas lini produk dengan menjangkau suatu segmen baru di pasar dengan diikuti dengan diversifikasi produk. Diversifikasi produk dapat dilakukan dengan meningkatkan produksi olahan sayur organik menjadi makanan.

5.4.3 Analisis Matriks SWOT

Analisis matriks SWOT merupakan tahap pencocokan perumusan strategi pengembangan. Analisis matriks SWOT paduan faktor-faktor internal dan eksternal menjadi 4 jenis strategi yang meliputi strategi SO, strategi WO, strategi ST dan strategi WT. Alternatif strategi hasil perpaduan faktor-faktor internal dan eksternal tersebut ditunjukkan pada tabel 11.

Tabel 11. Hasil Matriks SWOT

IFAS	STRENGTHS (S)	WEAKNESS (W)
	<ol style="list-style-type: none"> Harga lebih rendah Produk sayur berkualitas dan pengemasan rapi Jenis sayur beragam Kemudahan pembelian Promosi dan potongan harga menarik pembelian Sumberdaya fisik memadai Pelayanan baik dan ramah Loyalitas dan hubungan baik dengan konsumen 	<ol style="list-style-type: none"> Pengelolaan media sosial Manajemen operasional Waktu dan sistem pengiriman Quality control Respon kurang tanggap Lokasi kurang strategis Ketidakpastian produk Edukasi belum sampai Sumberdaya manusia sedikit Keterbatasan modal
EFAS	Strategi S-O	Strategi W-O
OPPORTUNITIES (O) <ol style="list-style-type: none"> Trend gaya hidup sehat masyarakat Perkembangan IT Banyaknya <i>job seeker</i> Pangsa pasar luas Tawaran kerjasama reseller dan store sayur Program <i>zero waste</i> Kerja sama dengan mitra baru atau petani binaan Dukungan dari pemerintah dan akademisi Kerjasama dengan lembaga atau swasta 	<ol style="list-style-type: none"> Meningkatkan kualitas produk dan pelayanan (S1, S2, S4, S6, S7, O1, O4, O5) Memperluas kerja sama dengan petani organik (S1, S2, S3, S5, S6, O2, O4, O5, O7) Peningkatan fasilitas dan sumber daya fisik (S1, S2, S3, S5, S6, O2, O4, O7) 	<ol style="list-style-type: none"> Mencari akses permodalan (W6, W9, W10, O8, O9) Memperbarui kemasan serta menambahkan label berisi manfaat dan kelebihan sayur organik (W8, O1, O4, O6) Merekrut pekerja baru dan membuat kontrak kerja karyawan (W1, W4, W5, W9, O3)
THREATS (T)	Strategi S-T	Strategi W-T
<ol style="list-style-type: none"> Karakteristik produk mudah rusak Faktor cuaca dan iklim tidak dapat dikontrol Selera konsumen berubah tiap waktu Kenaikan harga produk Konsumen beralih akibat respon kurang Konsumen beralih akibat harga lebih mahal Konsumen beralih akibat ketersediaan jenis sayur lebih sedikit 	<ol style="list-style-type: none"> Membangun <i>greenhouse/screenhouse</i> (S2, S3, S6, T2, T3, T7) Ketetapan membalas pesan konsumen <i>fast respon</i> (S4, S5, S7, S8, T3, T5) 	<ol style="list-style-type: none"> Membuat <i>Standard Operating Procedure SOP</i> (W1, W2, W3, W4, T2, T3, T5, T7) Riset pasar untuk memantau perkembangan pemasaran produk, harga dan tingkat persaingan (W1, W4, W5, W6, W8, T3, T4, T5, T6, T7)

Berdasarkan hasil identifikasi dan analisis faktor-faktor internal dan eksternal yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman ABS Malang, diperoleh beberapa alternatif strategi dengan menggunakan matriks SWOT.



a. Strategi S-O (*Strength-Opportunity*)

Strategi S-O merupakan alternatif strategi yang diperoleh dari memadukan kekuatan yang dimiliki oleh ABS Malang dan memanfaatkan peluang yang ada.

Strategi S-O yang dapat dirumuskan adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan kualitas produk dan kualitas pelayanan

Pada dasarnya banyak dimensi dari kualitas agar dapat mencapai berbagai kepuasan konsumen hingga menciptakan konsumen yang loyal terhadap suatu produk atau jasa. Menurut Krajewski et al (2013), dimensi tersebut mencakup kesesuaian spesifikasi, nilai, kesesuaian kegunaan, layanan, dan kesan psikologis (atmosfer, gambar, estetika). Saat ini kualitas produk sayur di ABS Malang ditentukan oleh produk sayur organik yang diterima dari *supplier*. Namun perusahaan tetap memiliki kendali terhadap kualitas produk yang akan diterima konsumen dengan cara meningkatkan efektivitas *quality control* produk. Konsumen menghendaki produk yang diterima dari produk ABS Malang adalah produk yang segar dan bersih tanpa ada sayur yang layu. Penentuan standar produk sayur dan pengecekan sebelum kirim dapat menjadi upaya untuk meningkatkan kualitas produk sayur organik. Kualitas pelayanan dapat ditingkatkan dengan mengoptimalkan pembalasan pesan.

2. Memperluas kerja sama dengan petani organik

Peningkatan kerja sama dengan petani organik atau kelompok tani yang sudah bergerak di pertanian organik dapat menjadi salah satu upaya untuk menambah ketersediaan dan menambah jenis produk sayur organik ABS Malang. Peningkatan kuantitas produk sayur organik ABS Malang dapat menjadi upaya untuk memanfaatkan peluang menambah pangsa pasar yang lebih luas dan juga dapat memenuhi tawaran kerja sama dengan *store* maupun *reseller*.

3. Peningkatan fasilitas dan sumber daya fisik

Saat ini fasilitas dan sumber daya fisik seperti alat penyimpanan produk sayur organik sudah cukup memadai dalam mendukung kegiatan operasional. Namun jika perusahaan menghendaki peningkatan ketersediaan produk, perusahaan juga harus menambah dan memperbaiki fasilitas dan sumber daya fisik yang penting dan yang telah dimiliki yang saat ini seperti *freezer*, *showcase*, alat komunikasi *handphone*, dan kendaraan transportasi untuk pengantaran sayur.

Meningkatkan fasilitas dan sumber daya fisik tersebut juga bertujuan untuk meningkatkan layanan untuk konsumen terutama pada alat komunikasi *handphone*. Kendala *handphone* hanya digunakan oleh admin untuk menerima order masuk dan melakukan pemasaran.

b. Strategi W-O (*Weakness-Opportunity*)

Strategi ini W-O merupakan alternatif strategi yang didapatkan dengan cara memanfaatkan peluang yang ada dan meminimalkan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan. Strategi W-O yang dirumuskan adalah sebagai berikut:

1. Mencari akses permodalan

Modal sangat penting untuk mengembangkan suatu usaha seperti peningkatan fasilitas, sumber daya manusia serta peningkatan kapasitas produksi. Saat ini yang menjadi kendala pada saat akan mengembangkan suatu usaha yaitu sulitnya akses permodalan atau keterbatasan modal yang dimiliki oleh perusahaan. Strategi bekerja sama dengan lembaga-lembaga keuangan, investor, atau dengan *financial technology (fintech)* yang saat ini juga sedang berkembang dapat menjadi pilihan perusahaan agar dapat menumbuhkan usahanya dengan cepat.

2. Memperbarui kemasan serta menambahkan label berisi manfaat dan kelebihan sayur organik

Saat ini belum ada kemasan khusus untuk produk sayur organik ABS Malang, hanya kemasan plastik yang disertai dengan logo saja. Pemberian label atau stiker yang mencantumkan manfaat dan kelebihan sayur organik disertai logo brand dapat meningkatkan performa dan penampilan dari produk sayur organik ABS Malang. Memperbarui kemasan dapat membedakan produk dengan produk-produk yang sudah ada dan juga dapat membedakan produk dengan produk pesaing. Upaya tersebut dapat menarik minat beli konsumen produk ABS Malang.

3. Merekrut pekerja baru dan membuat kontrak kerja karyawan

Salah satu kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan adalah keterbatasan jumlah karyawan sehingga karyawan harus bekerja rangkap tugas. Keterbatasan karyawan menjadi penyebab kelemahan-kelemahan yang lain seperti pengelolaan media sosial yang kurang intensif, *quality control* produk

kurang maksimal dan kinerja menjadi lebih lama. Merekrut pekerja baru sesuai dengan kriteria posisi yang diperlukan perusahaan menjadi salah satu strategi untuk menutup kelemahan-kelemahan tersebut dan mengoptimalkan kinerja karyawan. Pembuatan kontrak kerja dimaksudkan untuk menghindari kemungkinan pengunduran diri secara tiba-tiba oleh karyawan di saat kinerja perusahaan sedang meningkat.

c. Strategi S-T (*Strength-Threats*)

Strategi S-T merupakan alternatif strategi yang diciptakan dengan menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman dari luar perusahaan. Strategi S-T dirumuskan sebagai berikut:

1. Membangun *green house/screen house*

Perusahaan memiliki beberapa petani binaan yang ada di Malang dan Batu. Strategi membangun *green house/screen house* dapat untuk produksi sayur organik secara mandiri atau untuk memfasilitasi petani binaannya. Strategi ini dapat digunakan untuk mengatasi ketidak pastian produk dan kerusakan produk pada saat cuaca tidak menentu. Sejalan dengan Samodro dan Yuliawati (2018), penggunaan *screen house* bertujuan untuk meminimalkan ancaman gagal panen akibat perubahan iklim dan serangan OPT dan agar produk lebih terjamin kualitasnya..

2. Ketentuan untuk membalas pesan dari konsumen (*fast respon*)

Respon pemesanan yang lama dapat mempengaruhi pembelian sayur organik ABS Malang. Maka dari itu strategi yang ditetapkan adalah ketentuan admin untuk *fast respon* terhadap pesan yang masuk. Jam operasional pemesanan dapat diinformasikan melalui media sosial agar para calon pembeli, konsumen bahkan pelanggan mengetahui dan memahami jika pesan lama dibalas, selain itu bisa juga mengatur pesan balasan otomatis *whatsapp* jika terdapat pesan masuk.

d. Strategi W-T (*Weakness-Threats*)

Strategi W-T merupakan alternatif strategi yang diperoleh dengan cara meminimalkan kelemahan yang dimiliki perusahaan dan menghindari ancaman yang ada. Strategi W-T dirumuskan menjadi 2 strategi sebagai berikut:

1. Membuat *Standard Operating Procedure* (SOP)

Melakukan perencanaan, menyusun penjadwalan, dan membuat prosedur kerja dalam perusahaan sebagai pedoman dan acuan dalam bekerja agar hasil kerja menjadi efektif. Adanya SOP dapat menjadi tolak ukur atau alat penilaian kerja, dengan begitu perusahaan dapat mengevaluasi kinerja karyawan dalam perusahaan sudah sesuai atau belum.

2. Melakukan riset pasar untuk memantau perkembangan pemasaran produk, harga dan tingkat persaingan

Terdapat berbagai strategi yang dapat dilakukan untuk melakukan riset pasar.

Cara sederhana seperti mengirimkan pesan pertanyaan setelah dilakukannya transaksi dan penerimaan barang, dapat meliputi pertanyaan tentang bagaimana pelayanan dan produk yang diterima, memuaskan atau tidak, adakah kritik dan saran dari konsumen. Cara ini dapat diterapkan kepada konsumen baru. Cara lainnya melakukan riset dengan kuisioner *online* setiap satu atau dua bulan sekali. Menurut Amirullah (2015), kegiatan riset pasar atau studi kelayakan pasar juga dapat dilakukan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam tentang pasar yang akan dimasuki apabila akan menerapkan strategi penetrasi pasar.

Setelah merumuskan alternatif strategi melalui matriks SWOT, selanjutnya adalah menentukan posisi prospek pengembangan bisnis *online* ABS Malang dalam kuadran SWOT. Posisi tersebut ditentukan berdasarkan titik koordinat sumbu X dari nilai skor faktor internal. Dan titik koordinat sumbu Y dari nilai skor faktor eksternal. Perhitungan titik koordinat dalam kuadran SWOT dapat dilihat pada tabel 12 di bawah ini.

Tabel 12. Titik Koordinat Kuadran SWOT

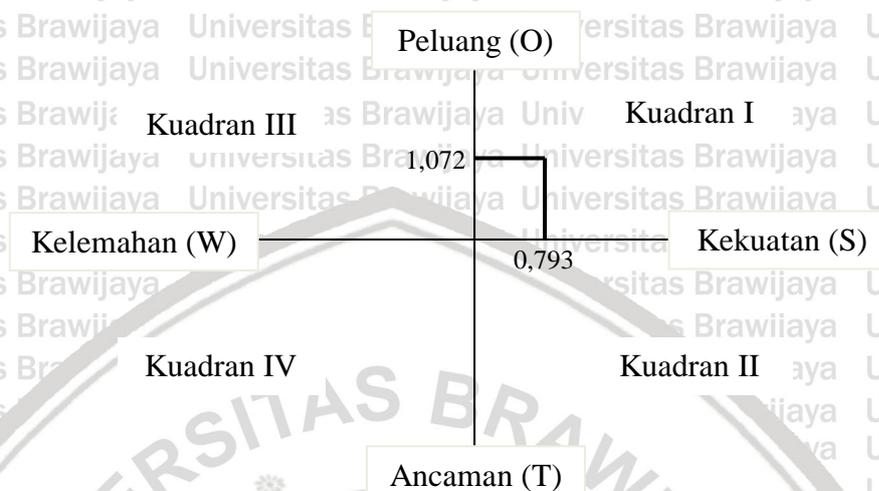
Faktor Internal	Skor	Faktor Eksternal	Skor
Kekuatan	1,761	Peluang	1,907
Kelemahan	0,968	Ancaman	0,835
Titik Koordinat Sumbu X	0,793	Titik Koordinat Sumbu Y	1,072

Sumber: Data Primer Diolah (2019)

Berdasarkan tabel 12, nilai dari titik koordinat sumbu X yaitu sebesar 0,793.

Nilai koordinat sumbu X tersebut diperoleh dari hasil pengurangan nilai skor faktor internal kekuatan sebesar dikurangi nilai skor faktor internal kelemahan ($1,761 - 0,968 = 0,793$). Nilai koordinat sumbu Y diperoleh dari hasil

pengurangan nilai faktor eksternal peluang dikurangi nilai faktor eksternal ancaman ($1,907 - 0,835 = 1,072$). Posisi kuadran SWOT digambarkan pada gambar berikut.



Gambar 15. Posisi Kuadran SWOT
Sumber: Data Primer Diolah (2019)

Berdasarkan hasil dari gambar 8 dapat dilihat bahwa titik koordinat sumbu X dan sumbu Y membentuk titik positif dan positif pada kuadran SWOT, sehingga posisi kedua titik koordinat terbentuk pada kuadran I. Menurut Niode (2012), ketika posisi perusahaan terletak pada kuadran 1, maka strategi yang dapat diterapkan adalah strategi pertumbuhan agresif. Menurut Yunus (2016), strategi alternatif yang dapat dirumuskan ketika posisi perusahaan terdapat pada kuadran I dengan menerapkan strategi S-O yaitu dengan memanfaatkan peluang dengan jalan mengoptimalkan kekuatan internal perusahaan. Hal ini sesuai dengan Howara et al (2013) dimana jika posisi perusahaan pada kuadran 1, maka prioritas strategi difokuskan kepada strategi S-O.

Strategi S-O pada pencocokan matriks SWOT meliputi tiga strategi alternatif, antara lain meningkatkan kualitas produk dan kualitas pelayanan, memperluas kerja sama dengan petani organik, dan meningkatkan fasilitas dan sumber daya fisik. Strategi peningkatan kualitas produk dan pelayanan adalah strategi yang bertujuan untuk mengembangkan produk ketika akan memasuki segmen baru. Strategi perluasan kerja sama dengan petani organik akan mendukung peningkatan kuantitas produk ketika ABS Malang akan memperluas pasar hingga ke luar Kota Malang. Strategi peningkatan fasilitas dan sumber daya fisik untuk

mengoptimalkan dan mendukung terjaminnya kualitas dan pelayanan yang akan diterima oleh konsumen ABS Malang.

5.5 Prioritas Strategi Pengembangan Usaha di ABS Malang

Tahap terakhir pada analisis formulasi strategi penelitian ini adalah melihat prioritas strategi menggunakan analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Analisis QSPM didasarkan dari hasil analisis matriks IE dan matriks SWOT sebelumnya. Strategi pengembangan yang dapat dilaksanakan untuk mengembangkan usaha penjualan produk ABS Malang dirumuskan menjadi 10 strategi di bawah ini.

1. Meningkatkan kualitas produk dan pelayanan
2. Memperluas kerja sama dengan petani organik
3. Peningkatan fasilitas dan sumber daya fisik
4. Mencari akses permodalan dari pemerintah, akademisi, swasta atau lembaga lain
5. Memperbarui kemasan serta menambahkan label berisi manfaat dan kelebihan sayur organik
6. Merekrut pekerja baru dan membuat kontrak kerja karyawan
7. Membangun *greenhouse/screenhouse*
8. Ketentuan untuk membalas pesan dari konsumen (*fast respon*)
9. Membuat *Standard Operating Procedure* (SOP) perusahaan
10. Melakukan riset pasar untuk memantau perkembangan pemasaran produk sayur organik

Alternatif strategi tersebut dimasukkan ke dalam matriks QSP dan dihitung nilai *Total Attractive Score*. Strategi dipilih berdasarkan nilai total daya tarik terbesar dan merupakan strategi yang paling sesuai untuk diimplementasikan untuk pengembangan usaha. Urutan strategi yang diprioritaskan adalah berdasarkan total nilai TAS terbesar. Berikut adalah tabel hasil perhitungan nilai TAS berdasarkan perhitungan dalam matriks QSP.

Tabel 13. Prioritas Strategi Pengembangan ABS Malang

No.	Alternatif Strategi	TAS	Prioritas
1.	Meningkatkan kualitas produk dan pelayanan	5,57	1
2.	Mencari akses permodalan	5,27	2
3.	Merekrut pekerja baru dan membuat kontrak kerja karyawan	5,06	3
4.	Melakukan riset pasar untuk memantau perkembangan pemasaran	5,00	4
5.	Memperbarui kemasan serta menambahkan label berisi manfaat dan kelebihan sayur organik	4,60	5
6.	Peningkatan fasilitas dan sumber daya fisik	4,48	6
7.	Membangun <i>greenhouse/screenhouse</i>	4,46	7
8.	Memperluas kerja sama dengan petani organik	4,45	8
9.	Ketetapan membalas pesan <i>fast respon</i>	4,41	9
10.	Melakukan perencanaan, menyusun penjadwalan, dan pencatatan yang terstruktur serta membuat SOP perusahaan	4,38	10

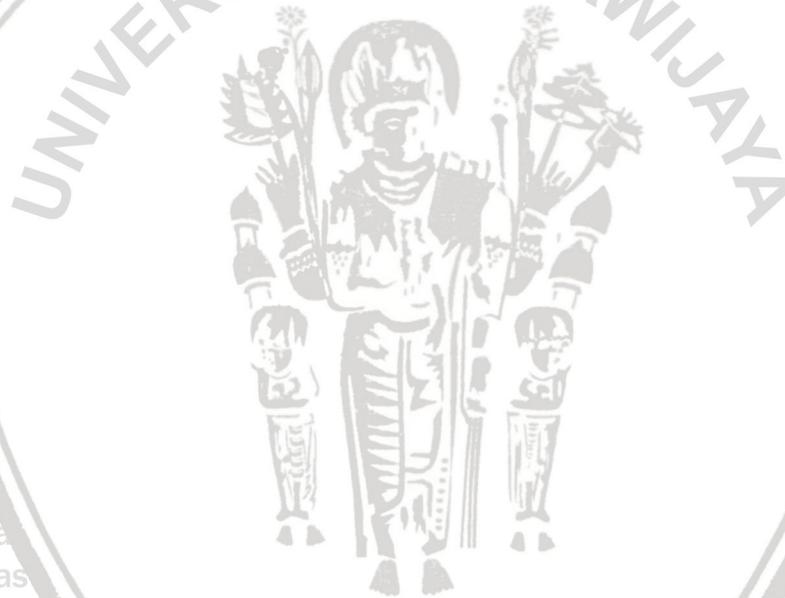
Berdasarkan hasil matriks QSP tersebut, prioritas strategi alternatif pengembangan ABS Malang dari 10 strategi yang diberikan adalah peningkatan kualitas produk dan pelayanan dengan nilai TAS 5,57. Sejalan dengan Zulkarnaen dan Sutopo (2013), urutan strategi yang diprioritaskan oleh ABS Malang untuk mengembangkan usahanya adalah berdasarkan urutan nilai TAS. Peningkatan kualitas produk dan pelayanan sesuai dengan kekuatan utama dan strategi pengembangan produk yang dihasilkan oleh analisis matriks IE sebelumnya. Menurut Yuarini et al (2015) atribut yang menjadi harapan konsumen terhadap kualitas sayuran organik meliputi kebersihan, kesegaran, keamanan pangan, daya tahan, warna, dan standar bentuk. Hal tersebut dapat dicapai dengan memperhatikan teknis perlakuan penyimpanan, pemanenan, pembersihan, sortasi dan pengemasan produk. Peningkatan layanan dapat dilakukan dengan mempercepat respon chat terhadap pemesanan yang masuk.

Strategi kedua adalah mencari akses permodalan dari lembaga keuangan atau swasta dengan nilai TAS 5,27. Strategi mencari akses permodalan dibutuhkan untuk mempercepat gerak perusahaan untuk melakukan penetrasi pasar sehingga perputaran keuangan menjadi lebih cepat dan produksi akan meningkat. Strategi ketiga adalah merekrut pekerja baru dan membuat kontrak kerja dengan nilai TAS 5,06. Kurang efektifnya kinerja karyawan akibat adanya rangkap tugas menjadikan strategi ini menjadi prioritas ketiga ketika akan mengembangkan usaha dari ABS Malang. Kontrak kerja dimaksudkan agar terdapat kepastian waktu

kerja karyawan serta untuk menghindari tingkat keluar karyawan saat perusahaan sedang membutuhkan karyawan tersebut.

Strategi utama yang diperoleh adalah peningkatan kualitas dan pelayanan.

Namun ketiga strategi ini saling berkaitan dan saling mempengaruhi satu sama lain. Peningkatan kualitas produk dan pelayanan ini secara tidak langsung berkaitan dengan strategi perekrutan karyawan baru. Adanya perekrutan karyawan baru dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam melakukan proses teknis pembersihan, sortasi, pengemasan produk dan layanan terhadap pelanggan menjadi lebih maksimal. Sedangkan untuk melakukan perekrutan karyawan dibutuhkan modal finansial yang cukup. Sehingga diperlukan pertimbangan dan tinjauan ulang oleh perusahaan untuk menerapkan strategi yang akan diaplikasikan.



VI. KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan dari penelitian mengenai strategi pengembangan bisnis *online* sayur organik di ABS Malang maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut.

1. Model bisnis *online* sayur organik digolongkan dan digambarkan ke dalam 9 blok yang terdiri dari (i) *Customer Segment* yaitu konsumen rumah tangga dengan pendapatan menengah ke atas, usia lebih dari 30 tahun, konsumen usaha kecil, dan konsumen instansi atau pabrik; (ii) *Value Propositions* yaitu kualitas tinggi, harga terjangkau, kemudahan akses, dan kenyamanan *delivery service*; (iii) *Channels* melalui penjualan *online* (*facebook*, *instagram*, dan *whatsapp*) dan penjualan *offline* (*reseller*, *store*, bazar); (iv) *Customer Relationship* yaitu pelayanan yang ramah, potongan harga, parcel, dan tanggap terhadap komplain; (v) *Revenue Streams* terdiri dari penjualan sayur, beras, buah, produk olahan, pelatihan budidaya organik, jasa pengiriman, bazar; (vi) *Key Resources* yaitu bahan baku, bangunan, kendaraan, peralatan penyimpanan, peralatan kantor, modal finansial, dan sumber daya manusia; (vii) *Key Activities* yaitu sortasi dan pengemasan, rekap order, pengiriman, pelatihan budidaya organik, pemasaran dan bazar; (viii) *Key Partners* dengan mitra travel dan ekspedisi, supplier sayur, petani binaan, percetakan, toko plastik; dan (ix) *Cost Structures* yang terdiri dari biaya tetap, biaya variabel dan *economies of scope*.
2. Kondisi internal dan eksternal perusahaan dalam keadaan sedang. Kekuatan utama perusahaan adalah kualitas produk sayur organik dan pengemasan yang rapi, sedangkan kelemahan utamanya adalah respon chat pemesanan yang kurang tanggap. Peluang utama yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan adalah kerjasama dengan lembaga atau swasta, sedangkan untuk ancaman utamanya adalah konsumen yang beralih membeli ke tempat lain akibat ketersediaan jenis sayur lebih sedikit. Saat ini ABS Malang dalam tahap *Growth and Stability*. Strategi yang dapat diterapkan oleh ABS Malang adalah *market penetration* dan *product development strategy*.

3. Prioritas strategi pengembangan yang dapat menjadi pertimbangan ABS Malang berdasarkan matriks QSP (QSPM) adalah dengan meningkatkan kualitas produk dan kualitas pelayanan sejalan dengan kekuatan yang dimiliki oleh ABS Malang. Selain itu adalah dengan mencari akses permodalan dari lembaga keuangan. Strategi ketiga adalah merekrut pekerja baru dan membuat kontrak kerja.

6.2 Saran

Berdasarkan hasil dan pembahasan serta kesimpulan dari penelitian mengenai strategi pengembangan bisnis *online* sayur organik di ABS Malang maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan dapat meningkatkan kualitas produk sayur organik melalui peningkatan teknis *quality control* produk dengan melakukan pengecekan ulang dan konfirmasi ulang kepada pembeli sebelum kirim. Selain itu dapat menetapkan standar kebersihan atau pengemasan, kesegaran, ukuran (cm sayur), menyeragamkan standar bentuk serta keamanan pangan yaitu dengan perpanjangan sertifikasi sayur organik mitra. Pelayanan dapat ditingkatkan dengan tanggap terhadap pesan-pesan yang masuk (ketetapan untuk membalas pesan tidak lebih dari 5 menit atau *mensetting auto-reply* pada *whatsapp*) dan membalas pertanyaan-pertanyaan di postingan media sosial. Sebaiknya ABS Malang menjelaskan kepada konsumen atau mencantumkan jam operasional kerja (07.00-15.30) dan jam penerimaan pesanan (misal pukul 07.00-21.00) di media sosial agar tidak terjadi miskomunikasi dengan konsumen. Perusahaan juga sebaiknya segera merekrut karyawan baru untuk mengefektifkan kinerja operasional di dalam perusahaan, selain itu agar pelayanan untuk setiap segmen pasar yang dituju menjadi maksimal.
2. Pemerintah diharapkan dapat memberikan dukungan pengembangan maupun penguatan lembaga-lembaga pertanian seperti kelompok tani, penyuluh, lembaga sertifikasi, lembaga pemasaran maupun usaha-usaha yang bergerak di bidang organik. Dukungan pemerintah juga dapat berupa pembentukan dan pelaksanaan program sosialisasi yang dilakukan kepada masyarakat mengenai pemahaman manfaat pertanian organik. Pemerintah juga dapat memberikan

subsidi atau insentif untuk biaya sertifikasi organik karena biaya sertifikasi yang relatif tinggi menghambat petani dalam melakukan budidaya organik

3. Peneliti selanjutnya dapat meneliti tentang *value propositions* yang diterima oleh konsumen atau melanjutkan penelitian ini dengan meneliti implementasi dan evaluasi strategi pengembangan yang telah dirumuskan sebelumnya.



DAFTAR PUSTAKA

- Aliansi Organik Indonesia. (2017). Statistik Pertanian Organik Indonesia 2016. Bogor: Wahyudi. Diakses dari <http://aoi.ngo/web/statistik-pertanian-organik-indonesia-spoi-2016/>.
- Amirullah. (2015). Manajemen Strategi: Teori Konsep Kinerja. Jakarta: Mitra Wacana Medika.
- Arsić, S., Nikolić, D., Mihajlović, I., Fedajev, A., & Živković, Ž. (2018). A New Approach Within ANP-SWOT Framework for Prioritization of Ecosystem Management and Case Study of National Park Djerdap, Serbia. *Ecological Economics*, 146, 85–95. doi:10.1016/j.ecolecon.2017.10.006.
- Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia. (2017). Diakses 15 Februari 2019, dari <https://apjii.or.id/survei2017/>.
- Astuti, E. P., Masyhuri, M., & Mulyo, J. H. (2019). Analisis Sikap Konsumen Pasar Swalayan terhadap Sayuran Organik. *Jurnal Ekonomi Pertanian Dan Agribisnis*, 3(1), 183–194. doi:10.21776/ub.jepa.2019.003.01.18
- Badan Pusat Statistik. (2018). Produk Domestik Bruto Indonesia Triwulanan 2014-2018. Jakarta: BPS-Statistic Indonesia.
- Badan Pusat Statistik. (2018). Data Penduduk Berumur 15 Tahun ke Atas di Kota Malang. Diakses 15 Agustus 2019, dari <https://malangkota.bps.go.id/statictable/2018/12/12/635/penduduk-berumur-15-tahun-ke-atas-di-kota-malang-menurut-kegiatan-utama-selama-seminggu-yang-lalu-2011-2018.html>
- Chrysanthini, B., Ujang, S., & Amzul, R. (2017). Preferensi Konsumen terhadap Produk Sayuran Organik (Studi Kasus Konsumen UD Fabela-Myfarm) di Bogor Jawa Barat. *Jurnal Manajemen IKM*, 12(2), 151-160. Diakses dari <http://journal.ipb.ac.id>
- Clark, V. L. & Creswell, J. W. (2015). *Understanding Research: A Consumer Guides* (2nd Edition). New York: Pearson
- Dalmiyatun, T., Prastiwi, W. D., & Setiyawan, H. (2018). Strategic Development of Organic Rice Farm Business at Susukan District of Semarang. *Agricultural Social Economic Journal*, 18(2), 61–69. doi:10.21776/ub.agrise.2018.018.2.3
- David, F. R. (2010). *Manajemen Strategi : Konsep*. Jakarta: Salemba Empat
- Delviola, S., Anindita, R., & Mutisari, R. (2018). Niat Individu Mengkonsumsi Sayur Organik di Kelurahan Sawojajar Kota Malang. *HABITAT*, 29(1), 25–32. doi:10.21776/ub.habitat.2018.029.1.3
- Devi, S. R. M., & Hartono, G. (2016). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keputusan Konsumen dalam Membeli Sayuran Organik. *Agric*, 27(1), 60. doi:10.24246/agric.2015.v27.i1.p60-67.

Dwiastuti, Rini. (2017). *Metode Penelitian Sosial Ekonomi Pertanian*. Malang: UB Press.

Dinas Komunikasi dan Informatika Provinsi Jawa Timur. (2019). *Minat Pertanian Organik Meningkat*. Diakses 25 Agustus 2019, dari <http://kominfo.jatimprov.go.id/read/umum/minat-pertanian-organik-meningkat>

Erlyana, Y., & Hartono, H. (2017). Business model in marketplace industry using business model canvas approach: An e-commerce case study. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 277, 012066. doi:10.1088/1757-899x/277/1/012066.

Hartatik & Baroto, T. (2017). Strategi Pengembangan Bisnis Dengan Metode Business Model Canvas. *Jurnal Teknik Industri*, 18(2), 113. doi:10.22219/jtiumm.vol18.no2.113-120.

Howara, D.Y. (2013). Prospek Pengembangan Usaha pada Industri Rumah Tangga Kacang Telur "Ohara" Kota Palu. *Agrotekbis*, 1(1), 100-108.

IFOAM. (2017). *The World of Organic Agriculture 2017*. Diakses 2 Maret 2019, dari <https://www.ifoam.bio/en/news/2017/02/09/world-organic-agriculture-2017>.

Kementerian Pertanian Indonesia. (2017). *Statistik Pertanian 2017: Agricultural Statistic*. Jakarta: Priyono. Diakses dari <http://pangan.litbang.pertanian.go.id/files/Statistik/StatistikPertanian2017.pdf>

Krajewski, L.J., Ritzman, L.P., & Malhotra, M.K. (2013). *Operations Management: Processes and Support* (10th Ed). England: Pearson.

Maulidah, S. (2012). *Pengantar Manajemen Agribisnis*. Malang: UB Press.

McDaniel, Carl & Gates, Roger. (2001). *Contemporary Marketing Research 4th Edition (Riset Pemasaran Kontemporer)*. Jakarta: Salemba Empat.

Muhammad, Suwarsono. (2008). *Managemen Strategik: Konsep dan Kasus*. Yogyakarta: Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.

Mustika, A., Oktaviani, R., & Sukardi, S. (2017). Business Model Canvas and Strategies to Develop Biodiesel Industry of PT. XYZ in Order to Implement CPO Supporting Fund Policy. *Indonesian Journal of Business and Entrepreneurship*. doi:10.17358/ijbe.3.3.176.

Niode, I.Y. (2012). Analisis Strategi Keunggulan Bersaing (Competitive Advantage) Sektor Usaha Kecil Menengah di Kota Gorontalo (Studi Industri Meubel di Kota Gorontalo). *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 4(2), 91-101. doi:10.26740/bisma.v4n2.p91-101

Osterwalder, A. & Y., Pigneur. (2009). *Business Model Generation: A Handbook fot Visioners, Game Changers, and Challengers*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Pearce, J. dan Robinson, R. (1997). *Manajemen Strategik: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Terjemahan oleh Ir. Agus Maulana MSM. Jakarta: Binarupa Aksara.

Prasetyo, B. B., Baga, L. M., & Yuliati, L. N. (2018). Strategi Pengembangan Bisnis Rhythm of Empowerment Dengan Pendekatan Model Bisnis Kanvas. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*. doi:10.17358/jabm.4.2.296.

Prawirosentono, S. & Primasari, D. (2014). *Manajemen Stratejik & Pengambilan Keputusan Korporasi (Strategic Management & Corporate Decision Making)*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

Putra, P., Gusti, A., & Ria, P. (2015). Manajemen Pemasaran Sayur Organik (Studi Kasus pada P4S Eka Setia Lestari di Desa Bangli, Kecamatan Baturiti, Kabupaten Tabanan). *E-Jurnal Agribisnis dan Agrowisata*, 4(2), 107-116. Diakses dari <https://ojs.unud.ac.id>

Pusdatin. (2018). Infodatin Makanan 2018: Konsumsi Makanan Penduduk Indonesia. Diakses 4 September 2019, dari www.pusdatin.kemkes.go.id.

Rangkuti, F. (2006). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

_____. (2018). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Rivai, A. & Prawironegoro, D. (2015). *Manajemen Strategis: Kajian Manajemen Strategis berdasar Perubahan Lingkungan Bisnis, Ekonomi, Sosial, dan Politik*. Jakarta: Nutra Wacana Medika.

Royan, F.M. (2014). *Bisnis Model Kanvas Distributor: Memetakan Kinerja Optimal Distributor dan 30 Kesalahan yang Dilakukan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Rukka, R., M., Nurbaya, B., & Nur, F., (2018). Strategi Pengembangan Bisnis Keripik Bayam (*Amaranthus hybridus*) dengan Pendekatan Business Model Kanvas: Studi Kasus pada CV. OAG di Kota Makassar, Sulawesi Selatan. *Jurnal Sosial Ekonomi Pertanian*, 14(1), 41-54. Diakses dari <https://journal.unhas.ac.id>

Samodro, G. S., & Yuliawati, Y. (2018). Strategi Pengembangan Usahatani Sayuran Organik Kelompok Tani Cepoko Mulyo Kabupaten Boyolali. *Caraka Tani: Journal of Sustainable Agriculture*, 33(2), 169. doi:10.20961/carakatani.v33i2.22874.

Sarwono, J. (2006). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business A Skill-Building Approach (7th ed)*. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.

Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Wibowo, M.E., Daryanto, A., & Rifin, A. (2018). Strategi Pemasaran Produk Sosis Siap Makan (Studi Kasus PT Primafood Internasional). *Jurnal Manajemen IKM*, 13(1), 29-38. Diakses dari <https://journal.ipb.ac.id>.

Yuarini, D.A., Satriawan, I.K. & Suardi, I.D. (2015). Strategi Peningkatan Kualitas Produk Sayuran Segar Organik pada CV. Golden Leaf Farm Bali. *Jurnal Manajemen Agribisnis*, 3(2). Diakses dari https://simdos.unud.ac.id/uploads/file_penelitian_1_dir/3db4d979fcdd2955f85db919109bdcfe.pdf

Yudhia, P. (2019). Agri Profil dengan Abang Sayur Organik, Diyah Menambang Rp 40 Juta per Bulan. *Tabloid Sinartani*. Diakses dari <https://tabloidsinartani.com/detail/indeks/agri-profil/7657-Dengan-Abang-Sayur-Organik-Diyah-Menambang-Rp-40-jutabulan>

Yunus, E. (2016). Manajemen Strategis. Yogyakarta: CV Andi Offset.

Zulkarnaen, H.O.&Sutopo, S. (2013). Analisis Strategi Pemasaran pada Usaha Kecil Menengah (UKM) Makanan Ringan (Studi Penelitian UKM Snack Barokah di Solo). *Diponegoro Journal of Management*, 2(3), 108–120. Diakses dari <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/djom/article/view/3212>

