

## STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA TORU FARM PALU DENGAN PENDEKATAN *BUSINESS MODEL CANVAS*

### Toru Farm Palu Business Development Strategy with Business Model Canvas Approach

Riyon<sup>1)</sup>, Arifuddin Lamusa<sup>2)</sup>, Siti Yuliaty Chansa Arfah<sup>2)</sup>

<sup>1)</sup> Mahasiswa Program Studi Agribisnis Fakultas pertanian Universitas Tadulako, Palu

<sup>2)</sup> Dosen Program Studi Agribisnis Fakultas pertanian Universitas Tadulako, Palu  
Email : rinaldiriyon@gmail.com, lamusa.arif@yahoo.com, ulliechansa@gmail.com

Submit: 07 Agustus 2023, Revised: 07 Desember 2023, Accepted: Desember 2023  
DOI : <https://doi.org/10.22487/agrotekbis.v11i6.1814>

### ABSTRACT

This study aims to determine: (i) the concept of "Business Model Canvas" which is now applied by Toru Farm Palu, and (ii) alternative concepts of "Business Model Canvas" that can be applied by Toru Farm Palu in future. The research was conducted from May to June 2022 at Toru Farm Palu. Determination of respondent in this study was deliberately. The respondents in this study is the owners, managers and employees of Toru Farm. The method used in this study is a qualitative descriptive method. The results show that the Business Model Canvas in Toru Farm currently uses is then added with alternatives that can be applied in the future. Customer segments, added alternatives 1).community, 2). Millennials, 3). provider of raw material services in restaurants, cafes, hotels and hospitals. Value Proposition, added alternatives 1).Following trends, 2).doing quality control to produce premium quality products. Customer Relationship, added alternatives 1).Providing rewards for loyal consumers. Channels added alternative 1).New outlets with strategic places. Revenue Stream, added alternatives 1).Revenue from sales of new products, 2).Customized product. Key Resources, added alternatives 1). cooperation with experts 2). utilization of new technology. Key Activities, added alternative 1).processing of new products. Key partners, added alternatives 1).Local potential partners and outside the area. Cost structure, added alternatives 1).Learning costs for product development.

**Keywords:** Strategy, Development, Business Model Canvass.

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk Mengetahui : (i) konsep "*Business Model Canvas*" yang sekarang diterapkan oleh Usaha Toru Farm Palu, dan (ii) alternatif konsep "*Business Model Canvas*" yang dapat diterapkan oleh Usaha Toru Farm Palu di masa mendatang. Penelitian dilaksanakan pada bulan Mei sampai bulan Juni tahun 2022 Di Toru Farm Palu. Penentuan responden dalam penelitian ini dilakukan secara sengaja (*Purposive*). Responden dalam penelitian ini adalah pemilik, manajer serta karyawan Toru Farm. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, *Business Model Canvas* yang digunakan Toru Farm saat ini kemudian ditambahkan alternatif yang dapat diterapkan dimasa mendatang. *Customer segments*, ditambahkan alternatif 1).komunitas, 2). Millenials, 3). penyedia jasa bahan baku di restoran, cafe, hotel dan rumah sakit. *Value Proposition*, ditambahkan alternatif 1).Mengikuti tren, 2).melakukan *control quality* untuk menghasilkan produk dengan kualitas premium. *Customer Relationship*, ditambahkan alternatif 1).Memberikan reward bagi konsumen yang loyal. *Channels*, ditambahkan alternatif 1).Outlet baru dengan tempat

strategis. *Revenue Stream* ditambahkan alternatif 1).Pendapatan dari penjualan produk baru, 2).*Customized product*. *Key Resources*, ditambahkan alternatif 1). kerjasama dengan tenaga ahli 2).pemanfaatan teknologi baru. *Key Activities*, ditambahkan alternatif 1).Pengolahan produk baru. *Key partners*, ditambahkan alternatif 1).Mitra potensial lokal dan luar daerah. *Cost structure*, ditambahkan alternatif 1).Biaya pembelajaran untuk *product development*.

**Kata Kunci :** Strategi, Pengembangan, Business Model Canvass.

## PENDAHULUAN

Pengembangan usaha agribisnis, selain mensinergikan antar pelaku usaha, juga dibutuhkan adanya sistem pemasaran. Penawaran kepada investor untuk meningkatkan sumber modal sebagai penunjang aktivitas operasional usaha. Misalnya dengan mengkolaborasikan teknologi digital melalui pendekatan *e-commerce*. Apriadi D, Saputra AY (2017).

Strategi bisnis adalah fokus perencanaan yang mengelompokkan serangkaian produk atau layanan berbeda yang dijual kepada suatu kelompok pelanggan dan menghadapi serangkaian pesaing yang sudah berkembang dengan baik dan selalu memperhatikan dimensi eksternal (pelanggan dan pasar) adalah perspektif yang relevan untuk suatu strategi bisnis. Hal ini bermula dari suatu pernyataan bahwa esensi strategi berkaitan dengan penentuan posisi bisnis agar dapat merespons secara efektif kebutuhan pelanggan secara cepat terhadap penawaran pesaing. Sitio, V.S.S (2017).

Ada dua faktor utama dalam memutuskan bagaimana memposisikan bisnis dalam lingkungan kompetitifnya: (1.) faktor-faktor yang menentukan daya tarik industri terkait dengan bisnis, yang diukur terutama oleh prospek keuntungan jangka panjangnya, (2.) faktor-faktor yang menentukan keunggulan relatif bisnis sehubungan dengan pesaing di industri. Frans M, Royan (2014).

*E-commerce* adalah proses jual beli yang didukung oleh alat elektronik, terutama internet. *E-commerce* lebih spesifik dari *e-bisnis*. *E-business* mencakup semua informasi elektronik yang dipertukarkan didalam atau diantara perusahaan dan pelanggan. Sebaliknya, *e-commerce* melibatkan proses pembelian dan penjualan yang didukung oleh sarana elektronik, terutama internet. Hadi SP, Nastiti FE (2014).

*E-markets* adalah “ruang pasar” bukan pasar fisik. Penjual menggunakan *e-markets* untuk menawarkan produk dan

layanan mereka secara online. Pembeli menggunakannya untuk mencari informasi, mengidentifikasi apa yang diinginkan, dan melakukan pemesanan menggunakan kredit atau cara pembayaran elektronik lainnya. *E-commerce* meliputi pemasaran dan pembelian elektronik. Efendy AY, Kunto YS (2013).

*E-commerce* merupakan mekanisme jual beli menggunakan internet sebagai sarana transaksi bertemunya pembeli dan penjual di dunia maya. *E-commerce* juga didefinisikan sebagai cara berbelanja secara online dengan memanfaatkan fasilitas internet seperti *website* yang memberikan layanan *get and deliver*. Irmawati D (2011).

Perubahan Perilaku masyarakat dalam *e-commerce* merupakan tantangan tersendiri bagi perusahaan agar dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumennya. Data yang telah dirilis oleh Menkominfo menunjukkan bahwa nilai transaksi toko online pada *e-commerce* tahun 2013 mencapai Rp130 triliun, dengan angka pengguna internet 82 juta orang. Sehingga dapat dipahami bahwa potensi *e-commerce* sangatlah besar dan terbuka luas dengan yang membuat beberapa venture capital menamamkan modalnya ke perusahaan *e-commerce* di Indonesia. Osterwalder & Pigneur (2017).

Besarnya potensi *ecommerce* diharapkan dapat menciptakan *teknoprenur* dan mendorong pertumbuhan UMKM sesuai dengan karakteristik usahanya masing-masing untuk memanfaatkan potensi yang ada. Machmud & Sidharta, (2013).

Tren hidup sehat yang mulai meningkat menyebabkan terjadinya peningkatan terhadap permintaan buah-buahan. Peningkatan permintaan buah-buahan terjadi di kota besar, salah satunya Jakarta. Permintaan yang tinggi akan buah-buahan menjadikan pasar buah-buahan sangat menjanjikan untuk pelaku usaha. Namun, tren hidup sehat yang cenderung meningkat belum sebanding dengan tren konsumsi terhadap buah. Pengelolaan usaha buah yang baik diharapkan dapat mendorong pertumbuhan konsumsi

masyarakat terhadap buah – buahan, khususnya buah lokal. Hal tersebut dapat mendorong pengembangan usaha buah yang memiliki potensi usaha menjanjikan. Tren hidup sehat yang cenderung meningkat juga menjadi peluang untuk usaha buah dapat memperoleh hasil yang lebih menguntungkan. Maulana, AR (2019).

Analisis SWOT adalah suatu analisis yang didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*). Dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*), dan ancaman (*threats*). Bertujuan untuk menentukan usaha yang realistis, sesuai dengan kondisi perusahaan dan oleh sebab itu lebih mudah dalam mencapai tujuan. Setiap perusahaan dapat mempergunakan teknik Analisis SWOT. Rangkuti, Freddy (2006).

Analisis SWOT merupakan salah satu instrument analisis yang ampuh apabila digunakan dengan tepat untuk melakukan sebuah pengembangan. Telah diketahui pula secara luas bahwa SWOT merupakan singkatan dari “*Strength*” (Kekuatan), “*Weakness*” (Kelemahan), “*Opportunities*” (Peluang), “*Threats*” (Ancaman). Faktor kekuatan dan kelemahan merupakan faktor *internal* sedangkan faktor ancaman dan peluang merupakan faktor *External*. Sondang (2010).

Tujuan dari setiap analisis SWOT adalah untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal sebagai kunci yang penting untuk mencapai obyektif. Ini datang dari dalam rantai nilai unik perusahaan. Kelompok analisis SWOT dibagi ke dalam dua kategori utama yaitu factor internal dan factor eksternal. Indra ZF (2017).

Model bisnis sebagai struktur rantai nilai-*value chain (an activity based concept)*, menciptakan nilai dengan mendefinisikan serangkaian aktivitas mulai dari bahan mentah sampai bahan mentah tersebut sampai ke customer akhir, dimana nilai yang telah ditentukan ditambahkan dalam keseluruhan aktivitas tersebut. Terlihat begitu pentingnya suatu model bisnis bagi suatu usaha terutama untuk

suatu bisnis yang masih berkembang. Amit, R & Zott, C (2001).

Suatu model bisnis yang baik diharapkan mampu menjadi strategi pengembangan suatu bisnis karena model bisnis yang baik dapat memberikan pandangan kepada pelaku usaha bagaimana respon pasar terhadap produk yang dimiliki, dan melemahkan daya saing *competitor*. Selain itu model bisnis juga bermanfaat untuk melihat bisnis pelaku usaha itu sendiri secara utuh dan dapat mengambil keputusan yang baik. Hartatik, Baroto, T (2017).

Toru Farm merupakan salah satu *e-commerce* di Kota Palu yang bergerak dibidang pertanian dengan tujuan mensejahterakan petani. Salah satu hal yang dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut adalah dengan memperkecil saluran pemasaran dari petani sampai ke tangan konsumen. Toru farm menawarkan aplikasi dan website sebagai strategi dalam menyampaikan informasi tentang kebutuhan konsumsi rumah tangga yang nantinya akan didistribusikan ke seluruh pelanggan di Kota Palu. Sistem pemasaran digital Toru farm Palu cukup unik untuk diteliti karena merupakan salah satu usaha yang mengintegrasikan sistem *sociopreneurship* dan *technopreneurship*. *Sociopreneurship* karena bisnis ini hadir dengan misi sosial yang bertujuan untuk memudahkan para petani dalam memasarkan produknya karena Toru farm mengambil langsung hasil panen dari para petani. Sedangkan *technopreneurship* sebagai bisnis yang memanfaatkan teknologi situs jejaring sosial seperti aplikasi, platform website, instagram, facebook dan whatsapp dalam aktivitas bisnis.

Mengembangkan bisnis dan memperkuat daya saing usaha, Toru Farm Palu perlu mengetahui seluk beluk bisnis yang sedang di jalannya. Berdasarkan prospek bisnis, Toru Farm Palu ini memiliki prospek bisnis yang potensial karena memiliki keunggulan bersaing di bidang pertanian. Namun tetap diperlukan suatu strategi agar bisnis ini dapat bertahan terhadap faktor perubahan dalam berbagai

kondisi ekonomi dan persaingan usaha yang semakin ketat. Untuk mampu bertahan dalam persaingan yang ketat, Toru Farm Palu harus memiliki model bisnis yang kuat sehingga dapat mengetahui bisnis yang sedang dijalani dan membuat suatu model bisnis yang baru sesuai dengan kondisi dan tujuan bisnis. Berdasarkan latar belakang dan fenomena di lapangan, maka penulis tertarik untuk membahas lebih mendalam tentang “Analisis Strategi Pengembangan Usaha Toru Farm Palu dengan Pendekatan *Business Model Canvas*”

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka dikemukakan rumusan masalah yang akan diidentifikasi lebih lanjut yaitu:

1. Mengetahui konsep “*Business Model Canvas (BMC)*” yang sekarang diterapkan oleh Usaha Toru Farm Palu.
2. Mengetahui alternatif konsep “*Business Model Canvas (BMC)*” yang dapat diterapkan oleh Usaha Toru Farm Palu di masa mendatang.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini telah dilaksanakan di Toru farm di Kota Palu. Tempat penelitian ditentukan secara sengaja (*purposive*) dengan pertimbangan bahwa Toru farm merupakan salah satu usaha online (*E-Commerce*) dalam mengembangkan usahanya. Penelitian dilaksanakan pada bulan Mei sampai bulan Juni tahun 2022

Penentuan responden dalam penelitian ini dilakukan secara sengaja (*Purposive*), dengan pertimbangan bahwa pemilik, manajer serta karyawan Toru Farm Palu dapat memberikan informasi mengenai strategi pengembangan usaha yang dilakukan pada usahanya, sehingga diharapkan dapat diperoleh data akurat sesuai dengan tujuan dalam penelitian.

Penelitian ini menggunakan data yang bersumber dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dengan cara observasi, *focus group*

*discussion (FGD)* dan wawancara langsung dengan responden dengan menggunakan daftar pertanyaan (kuisisioner), sedangkan data sekunder diperoleh dari studi literatur, hasil dari studi kepustakaan ini dapat berupa bahan tambahan yang berasal dari buku, majalah ilmiah, jurnal internet, arsip dokumen pribadi dan dokumen resmi lainnya yang ada hubungannya dengan penelitian ini.

**Analisis Data.** Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif. Metode ini diolah berdasarkan 9 elemen *business model canvas*, yang selanjutnya dilakukan analisis SWOT pada setiap elemennya. Sehingga strategi alternatif pengembangan usaha dapat dirumuskan dan ditentukan. Mengidentifikasi setiap elemen *business model canvas* pada Toru Farm Palu untuk mengetahui gambaran model bisnis saat ini. Berikut 9 elemen identifikasi, terdiri dari :

1. *Customer segment (CS)*, yaitu menentukan target pasar yang akan dikembangkan.
2. *Value proposition (VP)*, yaitu memperkirakan kebutuhan pelanggan yang sudah diidentifikasi pada *customer segment*.
3. *Customer relationship (CR)*, yaitu mendefinisikan hubungan antara sektor usaha dengan pelanggan.
4. *Channel (CH)*, yaitu suatu cara agar produk dapat dilihat hingga sampai ke tangan pelanggan.
5. *Revenue stream (RS)* yaitu representasi dari jalur penerimaan uang yang akan diterima dari setiap *customer segment*.
6. *Key resource (KR)* adalah sumber daya utama yang menjelaskan mengenai aset terpenting yang diperlukan dalam membuat model bisnis.
7. *Key activities (KA)* adalah kegiatan utama dalam usaha.
8. *Key partners (KP)* adalah kunci kemitraan yang menjelaskan jaringan pemasok dan mitra.
9. *Cost structure (CR)* adalah struktur biaya yang menggambarkan semua biaya yang dikeluarkan

## HASIL DAN PEMBAHASAN

**Pemetaan Business Model Canvas Usaha Toru Farm Palu.** Penelitian yang sedang dijalankan dan alternatif perbaikan model bisnis untuk masa mendatang. Alternatif perbaikan model bisnis dihasilkan melalui strategi yang dihasilkan dari matriks SWOT. Analisis SWOT membantu ini menghasilkan dua bentuk pemetaan model bisnis Toru Farm Palu, yaitu model bisnis melihat kondisi internal maupun eksternal yang mempengaruhi berjalannya model bisnis saat ini dan menghasilkan alternatif strategi perbaikan model bisnis melalui strategi SO, strategi WO, strategi ST, dan strategi WT.

**Evaluasi SWOT pada Sembilan Elemen Business Model Canvas.** Setelah mengidentifikasi elemen *Business Model Canvas* yang dimiliki Toru Farm Palu, maka langkah selanjutnya yang perlu dilakukan adalah melakukan analisis SWOT. Analisis SWOT dimulai dengan menentukan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki oleh Toru Farm Palu terhadap sembilan elemen *Business Model Canvas*. Analisis ini mengacu pada pemikiran bagaimana memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*) serta secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*).

### 1. Customer Segments

#### a) Kekuatan (*Strength*)

Toru Farm Palu merupakan usaha yang bergerak di bidang pemasaran produk-produk pertanian pangan segar dengan target segmen pasar yang tersegmentasi dengan baik.

#### b) Kelemahan (*Weakness*)

Toru Farm Palu belum mampu untuk memenuhi seluruh kebutuhan konsumennya dan kondisi ini disebabkan oleh jenis produk yang ditawarkan masih terbatas.

#### c) Peluang (*Opportunities*)

Pertumbuhan ekonomi Kota Palu yang cukup berkembang membuat

restoran, cafe, dan hotel juga semakin bertambah banyak. Hal ini menjadi peluang bagi Toru Farm Palu untuk dapat berkembang karena terbukanya segmen pasar yang baru.

#### d) Ancaman (*Threats*)

Persaingan dengan pedagang yang ada di pasar cenderung akan terjadi hal ini akan mengancam pangsa pasar bagi Usaha Toru Farm Palu. Karena harus berkerja lebih ekstra untuk dapat menarik minat dan perhatian dari konsumen.

### 2. Value Propositions

#### a) Kekuatan (*Strength*)

Nilai lebih yang ditawarkan oleh Toru Farm Palu adalah menyediakan produk pangan segar dan berkualitas serta memberikan pelayanan yang optimal. Oleh sebab itu, nilai lebih ini menjadi kekuatan (*Strength*) bagi Toru Farm Palu terhadap pesaingnya.

#### b) Kelemahan (*Weakness*)

Produk utama yang ditawarkan oleh Toru Farm Palu adalah produk pertanian yang memiliki karakteristik cepat busuk dan tidak tahan lama apabila disimpan sehingga produk pertanian yang tidak dapat terjual dalam waktu yang cepat akibatnya kualitas produk akan menurun.

#### c) Peluang (*Opportunities*)

Perkembangan teknologi saat ini menjadi salah satu peluang Toru Farm Palu dalam mengembangkan produksi dan promosi produknya.

#### d) Ancaman (*Threats*)

Sebagai *startup* yang menawarkan *value* kepada konsumen yaitu pangan segar, Toru Farm Palu harus siap menghadapi kompetitor dengan usaha sejenis. Karena usaha uang mudah ditiru oleh kompetitor.

### 3. Channels

a) Kekuatan dari elemen saluran yaitu saluran pelanggan efektif dan promosi yang tersalurkan dengan baik karena masyarakat lebih sering menggunakan smartphone sebagai sarana komunikasi untuk memenuhi kebutuhannya.

- b.) Kelemahan dari elemen ini adalah pada saat distribusi produk mengalami kerusakan dikarenakan produk pangan segar dan frozen food memerlukan tempat tertutup agar tidak terkena matahari secara
- c.) Peluang dari elemen saluran ini adalah penggunaan jejaring sosial untuk menjangkau segmen pelanggan baru, banyaknya usaha jasa kirim dan tren event tentang produk pangan segar.
- d.) Ancaman dari elemen ini adalah pengambilan saluran oleh pesaing, karena produk pangan segar masih terbatas jumlahnya sehingga Toru Farm Palu bukanlah produsen satu-satunya.

<i>Key partners</i>	<i>Key activities</i>	<i>Value proposition</i>	<i>Customer relationship</i>	<i>Customer segments</i>
1. Petani lokal 2. Supplier buah & sayur 3. Supplier frozen food 4. Supplier produk olahan	1. Pertanian terpadu 2. Delivery order	1. Produk berkualitas 2. Produk pangan segar dan Produk olahan UMKM Lokal 3. Pelayanan Optimal	1. Layanan penjualan online 2. Gratis ongkir untuk pemesanan H-1 3. Promo pada hari tertentu 4. Pemberian tips mengenai hidup sehat	1. Ibu Rumah Tangga 2. Perkantoran 3. <i>Business to Business</i>
	<u>Key Resources</u>		<u>Channels</u>	
	1. Sumber daya manusia 2. Bahan baku		1. Outlet 2. Aplikasi & sosial media	
	<u>Cost Structure</u>		<u>Revenue Streams</u>	
	1. Biaya Tetap 2. Biaya Variabel		1. Pendapatan berdasarkan pengiriman antar daerah 2. Pendapatan berdasarkan jenis item yang terjual	

Gambar 1. Pemetaan *Business Model Canvas* Awal pada Toru Farm.

e.) *Customer Relationships*

- a) Kekuatan dari elemen ini adalah hubungan pelanggan yang cukup kuat karena sudah terjalin cukup lama, kemudian Toru Farm Palu sering memberikan promo menarik pada waktu-waktu tertentu dan memberikan pelayanan *after sales* yaitu mengganti produk yang rusak.
- b) Kelemahan dari elemen ini layanan *daily information* belum optimal karena untuk *daily information* lebih banyak dilakukan secara online di sosial media sehingga konsumen yang tidak memiliki sosial media belum mendapatkan informasi tersebut.
- c) Peluang dari elemen ini adalah keberadaan media online yang

memperluas jaringan promosi dan meningkatkan potensi tindak lanjut pelanggan.

- d) Ancaman dari elemen ini adalah daya tawar konsumen yang cukup kuat dan ketika harga tidak cocok sehingga konsumen berpindah ke pesaing.

*f.) Revenue Streams*

- a) Kekuatan dari elemen ini adalah memperoleh pendapatan secara berkelanjutan.
- b) Kelemahan dari elemen ini adalah pengeluaran biaya besar sebelum mendapatkan pendapatan karena Toru Farm Palu melakukan stok barang.
- c) Peluang pada elemen ini adalah Toru Farm Palu bisa menambah cabang untuk penjualan offline dan mengikuti berbagai event, pameran, dan lainnya.
- d) Ancaman dari elemen ini adalah berkurangnya pendapatan akibat adanya pesaing.

*g.) Key Resources*

- a) Kekuatan pada elemen ini adalah Toru Farm Palu telah memiliki mitra petani yang telah tersertifikasi organik dan PRIMA-3 serta kebutuhan sumberdaya dapat diprediksi.
- b) Kelemahan pada elemen ini adalah teknologi yang digunakan Toru Farm dalam mengemas produk masih dilakukan secara manual.
- c) Peluang pada elemen ini adalah banyaknya jumlah supplier penyedia produk baik pangan segar maupun olahan.
- d) Ancaman dari elemen ini adalah pasokan pangan segar khususnya sayur dan buah tergantung pada musim.

*h.) Key Activities*

- a) Kekuatan dari elemen ini adalah produksi dan pelayanan sudah sesuai prosedur dan stabilitas kualitas produk terjaga.

- b) Kelemahan elemen ini adalah sumberdaya utama mudah ditiru yaitu produk pangan segar dan olahan.

- c) Peluang dari elemen ini adalah penggunaan teknologi terbaru yang semakin berkembang.

- d) Ancaman dari elemen ini adalah perubahan iklim dan cuaca karena produk pangan segar sangat tergantung dengan kedua hal ini.

*i.) Key Partnerships*

- a) Kekuatan pada elemen ini adalah adanya hubungan baik dengan mitra dan supplier.

- b) Kelemahan belum adanya kontrak kerjasama dengan mitra seperti *Memorandum of Understanding (MoU)* dan belum menjalin hubungan kemitraan dengan pihak pemerintah.

- c) Peluang dari elemen ini adalah menjalin kemitraan dengan pemerintah atau instansi yang dapat bermanfaat sebagai sarana perluasan pemasaran

- d) Ancaman dari elemen ini adalah adanya kolaborasi mitra dengan kompetitor.

*j.) Cost Structure*

- a) Kekuatan dari elemen ini adalah struktur biaya sesuai dengan model bisnis.

- b) Kelemahan dari elemen ini adalah pencatatan akuntansi belum tersusun lengkap

- c) Ancaman dari elemen ini adalah terjadinya kenaikan harga BBM yang juga berpengaruh pada kestabilan harga bahan baku.



Tabel 1. Evaluasi SWOT pada Sembilan Elemen *Business Model Canvas*.

No.	Elemen	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)	Peluang (O)	Ancaman (T)
1.	<i>Customer Segments</i>	Memiliki pelanggan yang sudah tersegmentasi dengan baik	Jenis produk terbatas	Terbukanya segmen pelanggan yang baru	Munculnya pesaing yang mengancam pangsa pasar
2.	<i>Value Propositions</i>	a. Menyediakan produk pangan segar dan berkualitas b. Pelayanan optimal	Ketahanan produk yang mempengaruhi kualitas	Penggunaan teknologi baru baik dari sisi produksi maupun promosi	Usaha mudah ditiru oleh kompetitor sejenis
3.	<i>Channels</i>	a. Saluran pelanggan efektif b. Promosi tersalurkan dengan baik	Kerusakan produk pada saat distribusi	a. Penggunaan jejaring sosial untuk menjangkau segmen pelanggan baru b. Banyaknya usaha jasa kirim c. Tren event tentang produk pangan segar	Pengambilan saluran oleh pesaing
4.	<i>Customer Relationships</i>	a. Hubungan pelanggan yang cukup kuat b. Pemberian promo menarik c. Pelayanan after sales seperti penukaran produk yang rusak	Layanan <i>daily information</i> belum optimal	a. Keberadaan media online b. Meningkatkan potensi tindak lanjut pelanggan	a. Daya tawar konsumen b. Beralihnya pelanggan ke produsen yang lain
5.	<i>Revenue Streams</i>	Memperoleh pendapatan secara berkelanjutan	Pengeluaran biaya besar sebelum mendapatkan pendapatan	a. Penambahan cabang b. Banyaknya penyelenggaraan event, pameran, dan lainnya	Berkurangnya pendapatan akibat adanya pesaing
6.	<i>Key Resources</i>	a. Memiliki mitra petani yang telah tersertifikasi b. Kebutuhan sumberdaya dapat diprediksi	Teknologi pengemasan secara manual	Banyaknya supplier produk baik pangan segar maupun olahan	Pasokan pangan segar khususnya buah dan sayur tergantung musim

7.	<i>Key Activities</i>	a. Produksi dan pelayanan sudah sesuai prosedur b. Stabilitas kualitas produk terjaga	Sumberdaya utama mudah ditiru	Penggunaan teknologi terbaru	Perubahan iklim dan cuaca
8.	<i>Key Partnerships</i>	Adanya hubungan baik dengan mitra dan supplier	a. Belum adanya kontrak kerjasama dengan mitra seperti <i>Memorandum of Understanding</i> (MoU) b. Belum menjalin hubungan kemitraan dengan pihak pemerintah	Peluang menjalin kemitraan dengan pemerintah atau instansi yang dapat bermanfaat sebagai sarana perluasan pemasaran	Adanya kolaborasi mitra dengan kompetitor
9.	<i>Cost Structure</i>	Struktur biaya sesuai dengan model bisnis	Pencatatan akuntansi belum tersusun lengkap	-	a. Terjadinya kenaikan harga BBM b. Harga bahan baku tidak stabil

Tabel 2. Matriks SWOT dalam Perumusan Alternatif Strategi pada Usaha Toru Farm Palu.

		<u>Kekuatan (S)</u>	<u>Kelemahan (W)</u>
IFAS	EFAS	1) Memiliki pelanggan yang sudah tersegmentasi dengan baik (CS)	1) Belum optimal dalam memenuhi permintaan pasar (CS)
		2) Menyediakan produk pangan segar dan berkualitas (VP)	2) Ketahanan produk yang mempengaruhi kualitas (VP)
		3) Pelayanan optimal (VP)	3) Kerusakan produk pada saat distribusi (CH)
		4) Saluran pelanggan efektif (CH)	4) Pengeluaran biaya besar sebelum mendapatkan pendapatan (RS)
		5) Promosi tersalurkan dengan baik (CH)	5) Teknologi pengemasan secara manual (KR)
		6) Hubungan pelanggan yang cukup kuat (CR)	6) Sumberdaya utama mudah ditiru (KA)
		7) Pemberian promo menarik (CR)	7) Belum adanya kontrak kerjasama dengan mitra seperti Memorandum of
		8) Pelayanan after sales seperti penukaran produk yang rusak (CR)	
		9) Memperoleh pendapatan	

	secara berkelanjutan (RS)	Understanding (MoU). (KP)
	10) Memiliki mitra petani yang telah tersertifikasi (KR)	8) Belum menjalin hubungan kemitraan dengan pihak pemerintah (KP)
	11) Kebutuhan sumberdaya dapat diprediksi (KR)	9) Pencatatan akuntansi belum tersusun lengkap (C\$)
	12) Produksi dan pelayanan sudah sesuai prosedur (KA)	
	13) Stabilitas kualitas produk terjaga (KA)	
	14) Adanya hubungan baik dengan mitra dan supplier (KP)	
	15) Struktur biaya sesuai dengan model bisnis (C\$)	
	<u>Peluang (O)</u>	<u>Strategi S-O</u>
1) Terbukanya segmen pelanggan yang baru (CS)	1) Perluasan segmen pelanggan baru (S1, S6, O1, O3, O7)	1) Bekerjasama dan menambah mitra potensial (W1, W2, W7, W6, O4, O7, O8)
2) Penggunaan teknologi baru baik dari sisi produksi maupun promosi (VP)	2) Menjaga kualitas serta inovasi produk demi mempertahankan kepercayaan pelanggan (S2, S10, S12, S13, O2, O8)	2) Pemanfaatan teknologi dan promosi produk (W2, W5, O2, O3, O5)
3) Penggunaan jejaring sosial untuk menjangkau segmen pelanggan baru (CH)	3) Memperluas jaringan kemitraan (S5, S9, S10, S14, O4, O6, O7, O8, O9)	3) Survei tempat strategis demi perluasan pasar offline (W3, W6, W8, O6, O8, O9)
4) Banyaknya usaha jasa kirim (CH)	4) Melakukan evaluasi demi meningkatkan kualitas dan kontinuitas produk (S3, S4, S7, S8, S11, S15, O6, O7, O8, O9)	
5) Meningkatkan potensi tindak lanjut pelanggan (CR)		
6) Penambahan cabang (RS)		
7) Banyaknya penyelenggaraan event, pameran, dan lainnya (RS)		
8) Banyaknya supplier produk baik pangan segar maupun olahan (KR)		
9) Peluang menjalin kemitraan dengan pemerintah atau instansi yang dapat bermanfaat sebagai sarana perluasan pemasaran (KP)		
	<u>Ancaman (T)</u>	<u>Strategi S-T</u>
1) Munculnya pesaing yang mengancam pangsa pasar (CS)	1) Penambahan tenaga kerja dan peningkatan kapasitas SDM (S1, S3, S4, S11, S12, T1, T3)	1) Memperluas jaringan kemitraan di luar daerah untuk menghindari kelangkaan produk (W1, W6, T1, T2, T3, T6, T9)
2) Usaha mudah ditiru oleh kompetitor sejenis (VP)	2) Menjaga hubungan kemitraan yang terjalin (S10, S13, S14, T7, T9)	2) Melakukan kerjasama dengan tenaga ahli untuk evaluasi dan
3) Pengambilan saluran oleh pesaing (CH)		
4) Daya tawar konsumen		

- (CR) pengembangan usaha (W4, W8, W9, T5, T7)
- 5) Berkurangnya pendapatan akibat adanya pesaing (RS)
  - 6) Perubahan iklim dan cuaca (KA)
  - 7) Adanya kolaborasi mitra dengan kompetitor (KP)
  - 8) Terjadinya kenaikan harga BBM (C\$)
  - 9) Harga bahan baku tidak stabil (C\$)

Tabel 3. Strategi Alternatif Pengembangan Usaha Toru Farm Palu dengan Perbaikan Model Bisnis.

<i>Key partners</i>	<i>Key activities</i>	<i>Value proposition</i>	<i>Customer relationship</i>	<i>Customer segments</i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Petani lokal</li> <li>2. Supplier buah &amp; sayur</li> <li>3. Supplier frozen food</li> <li>4. Supplier produk olahan</li> <li>5. Penambahan mitra potensial lokal dan luar daerah**</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pertanian terpadu</li> <li>2. Delivery order</li> <li>3. Pengolahan produk baru untuk memperpanjang daya simpan sehingga menjadi peluang bisnis baru**</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Produk berkualitas</li> <li>2. Produk pangan segar dan Produk olahan UMKM Lokal</li> <li>3. Pelayanan Optimal</li> <li>4. Mengikuti tren terbaru**</li> <li>5. <i>Total Control Quality</i> agar menghasilkan produk dengan kualitas premium**</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Layanan penjualan online</li> <li>2. Gratis ongkir untuk pemesanan H-1</li> <li>3. Promo pada hari tertentu</li> <li>4. Pemberian tips mengenai hidup sehat</li> <li>5. Memberikan reward bagi konsumen yang loyal**</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ibu Rumah Tangga</li> <li>2. Perkantoran</li> <li>3. <i>Business to Business</i></li> <li>4. <i>Segmen middle up</i> perorangan seperti komunitas dan millenials* *</li> <li>5. Penyedia jasa bahan baku di restoran, cafe, hotel, dan rumah sakit* *</li> </ol>
	<hr/> <b>Key Resources</b> <hr/>		<hr/> <b>Channels</b> <hr/>	
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sumber daya manusia</li> <li>3. Bahan baku</li> <li>4. Kerjasama dengan tenaga ahli untuk pengembangan usaha*</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Outlet</li> <li>2. Aplikasi &amp; sosial media</li> <li>3. Menambah outlet baru dengan tempat strategis*</li> <li>4. Mengikuti pameran dan event untuk memperluas pasar**</li> </ol>	
	<i>Cost Structure</i>		<i>Revenue Streams</i>	

1. Biaya Tetap	1. Pendapatan berdasarkan pengiriman antar daerah
2. Biaya Variabel	2. Pendapatan berdasarkan jenis item yang terjual
3. Biaya pembelajaran untuk <i>product development</i> *	3. Penambahan arus pendapatan dari penjualan produk baru**
	4. <i>Customized product</i> **

### **Penerapan Alternatif Strategi pada Business Model Canvas Toru Farm.**

Setelah menganalisis pemetaan sembilan elemen *Business Model Canvas* saat ini yang ada pada Toru Farm Palu dan menetapkan hasil analisis SWOT pada setiap elemen,

1. *Customer Segments* (Segmen Pelanggan). Toru Farm Palu dapat penciptaan segmen pasar baru yaitu segmen *middle up* perorangan seperti komunitas dan millenials, penyedia jasa bahan baku di rumah sakit daerah dan bisa memperluas jangkauan hingga menjadi penyedia bahan baku di restoran, cafe, dan hotel di Kota Palu.
- 2) *Value Propositions* (Proposisi Nilai) Toru Farm Palu pada saat ini telah memiliki proposisi nilai yang ditawarkan pelanggan berupa produk yang berkualitas baik pangan segar ataupun produk olahan dengan pelayanan optimal. Hal ini menjadi kekuatan di mana Toru Farm Palu selalu melakukan *improvement* terhadap produk olahan yang dihasilkan.
3. *Channels* (Saluran) Elemen *channels* pada *Business Model Canvas* yang baru adalah penciptaan komponen baru pada saluran pelanggan yaitu dengan menambah outlet pada tempat yang lebih strategis dan menggunakan *event – event* atau pameran sebagai saluran penunjang produk untuk dapat dikenal oleh masyarakat.
4. *Customer Relationships* (Hubungan Pelanggan) Elemen *customer relationships* yang telah dilakukan oleh Toru Farm Palu memperoleh penambahan komponen

- baru berupa penggunaan memberikan reward bagi konsumen yang loyal salah satu contohnya seperti memberikan kupon diskon bagi pelanggan yang berbelanja dengan total nominal tertentu.
5. *Revenue Streams* (Arus Pendapatan) *Revenue streams* Kedepannya akan memproduksi olahan akan memberikan proposisi nilai dan pemasukan biaya ke perusahaan.
  6. *Key Resources* (Sumber Daya Utama) Elemen *key resources* di Toru Farm Palu mendapatkan penciptaan komponen yaitu kerjasama dengan tenaga ahli misalnya dari pihak pemerintah untuk evaluasi dan pengembangan usaha
  7. *Key Activities* (Aktivitas Kunci) Toru Farm Palu saat ini menerapkan elemen *key activities* seperti pengolahan produk baru untuk memperpanjang daya simpan sehingga menjadi peluang bisnis baru dan memperkecil tingkat kerugian akibat produk yang terbuang.
  8. *Key Partnership* (Kemitraan Utama) Elemen *key partnership* di Toru Farm Palu memiliki penciptaan komponen berupa bermitra dengan mitra potensial seperti layanan transportasi dan pemasok produk lokal dan luar daerah.
  9. *Cost Structure* (Struktur Biaya) Elemen *cost structure* mengalami penambahan biaya pembelajaran untuk *product development*.

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### ***Kesimpulan.***

Bedasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Hasil identifikasi model bisnis yang diterapkan oleh Toru Farm Palu saat ini

adalah sebagai berikut ; *Customer segments* terdiri dari ibu rumah tangga, perkantoran dan *Business to Business*. *Value Proposition* adalah produk berkualitas, produk pangan segar dan produk olahan, serta pelayanan yang optimal. *Customer Relationship* terdiri dari layanan penjualan online, gratis ongkir H-1, promo pada hari tertentu dan pemberian tips kesehatan. *Channels* terdiri dari outlet dan aplikasi serta sosial media. *Revenue Stream* terdiri dari pendapatan pengiriman antar daerah dan pendapatan berdasarkan jenis item yang terjual. *Key Resources* terdiri dari sumberdaya manusia dan bahan baku. *Key Activities* terdiri dari pertanian terpadu dan *delivery order*. *Key partners* terdiri dari petani lokal, supplier produk. *Cost structure* terdiri dari biaya tetap dan biaya variabel.

2. Perumusan alternatif strategi yang dapat diterapkan oleh Toru Farm Palu di masa mendatang adalah sebagai berikut : pada elemen *Customer segments* dilakukan penambahan komunitas dan millenials serta penyedia jasa bahan baku di restoran, cafe, hotel dan rumah sakit. Pada elemen *value proposition* ditambahkan mengikuti tren dan melakukan *control quality* untuk menghasilkan produk dengan kualitas premium. Pada elemen *customer relationship* ditambahkan untuk memberikan reward bagi konsumen yang loyal. Pada elemen *channels* ditambahkan outlet baru dengan tempat strategis. Pada elemen *Revenue Stream* ditambahkan pendapatan dari penjualan produk baru dan *customized product*. Pada elemen *Key Resources* ditambahkan kerjasama dengan tenaga ahli dan pemanfaatan teknologi baru. Pada elemen *Key Activities* ditambahkan pengolahan produk baru. Pada elemen *Key Patners* ditambahkan mitra potensial lokal dan luar daerah. Pada elemen *Cost*

*Structure* ditambahkan biaya pembelajaran untuk *product development*.

### Saran.

Berdasarkan kesimpulan dari penelitian ini, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

- a. Bisnis Model Canvas yang diterapkan oleh Usaha Toru Farm Palu saat ini perlu memperhatikan setiap aktivitas atau kegiatan yang dilaksanakan karena masih banyak kekurangan-kekurangan pada setiap elemennya agar strategi yang digunakan dapat berjalan dengan baik.
- b. Penambahan alternatif strategi yang telah dirumuskan pada penelitian ini diharapkan agar dilaksanakan sehingga dapat meningkatkan Usaha Toru Farm Palu dimasa yang akan datang.

### DAFTAR PUSTAKA

- Amit, R & Zott, C. 2001 Value Creation in E-Business. *Strategic Management Journal*. 22(6):493-520. Edisi Tahun 2001.
- Apriadi D, Saputra AY. 2017. E-Commerce Berbasis Marketplace Dalam Upaya Mempersingkat Distribusi Penjualan Hasil Pertanian. *Jurnal RESTI (Rekayasa Sistem dan Teknologi Informasi)*. 1(2): 131-136. Edisi Tahun 2017.
- Effendy AY, Kunto YS. 2013. Pengaruh Customer Value Proposition Terhadap Minat Beli Konsumen Pada Produk Consumer Pack Premium Baru Bogasari. *Jurnal Manajemen Pemasaran Petra*. 1(2): 1-8. Edisi Tahun 2013.
- Frans M,Royan. 2014. *Business Model Canvass Distributor*. Jakarta. Gramedia Pustaka Utama.
- Hadi SP, Nastiti FE. 2014. Analisis Kebutuhan Aplikasi Dengan Pemetaan Pada Business Model Canvas. *Seminar Nasional Teknologi Informasi dan Multimedia*. 3(1):105-155. Edisi Tahun 2014.
- Hartatik, Baroto, T. 2017. Strategi Pengembangan Bisnis dengan Metode Business Model Canvass. *Jurnal Teknik Industri* 18(2):113-120. Edisi Tahun 2017.

- Indra ZF. 2017. Strategi Pengembangan Bisnis Tanaman Hias CV. Green Saujana Nursery [tesis]. Bogor (ID) : Institut Pertanian Bogor.
- Irmawati D. 2011. Pemanfaatan E-commerce dalam Dunia Bisnis. Jurnal Ilmiah Orasi Bisnis. 6 (2):95-112. Edisi Tahun 2011.
- Machmud, S. & Sidharta .I 2013. Model Kajian Pendekatan Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Sektor UMKM di Kota Bandung. Jurnal Computech & Bisnis.
- Maulana, AR. 2019. Analisis Model Bisnis pada Kedai Mimicucu dengan Pendekatan Business Model Canvas.
- Osterwalder & Pigneur. 2017. Business Model Generatrion. Jakarta : Elex Media Computindo.
- Rangkuti, Freddy. 2006. Analisis SWOT teknik membelah kasus bisnis. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sitio, V.S.S. 2017. Strategi Bisnins dengan Pendekatan Business Model Canvass. 2(1):36-51.. Edisi Tahun 2017.
- Sondang P. Siagian. MPA. 2010. Manajemen Strategik. Jakarta. Bumi Aksarsa.