

Strategi Pengembangan Usaha Menggunakan Pendekatan *Business Model Canvas* di P4S Yoganik Kabupaten Probolinggo

Business Development Strategy Using Business Model Canvas Approach in P4S Yoganik Probolinggo District

Agus Wahana^{a,1,*}, Nining Hariyani^{a,2}

^a Balai Besar Pelatihan Pertanian Ketindan, Jl. Ketindan No. 1 Lawang, Malang, Jawa Timur, Indonesia, 65214
sugawah2@gmail.com, nininghariyani83@gmail.com*

* corresponding author

INFO ARTIKEL

ABSTRACT / ABSTRAK

Sejarah Artikel

Dikirim:

11 Mei 2023

Diterima:

2 Juli 2023

Terbit:

29 Januari 2024

Pusat Pelatihan Pertanian Perdesaan Swadaya (P4S) sebagai lembaga pelatihan harus mampu menjadi tempat percontohan baik dalam kegiatan usaha maupun pelatihan/permagangan agar dapat berperan dalam peningkatan kapasitas sumberdaya manusia (SDM) pertanian. Kurangnya pengetahuan dan keterampilan pengelola P4S dalam mengembangkan usaha melalui rencana usaha yang tepat menyebabkan permasalahan yang menghambat perkembangan usaha. Strategi dan penyusunan model bisnis yang tepat sangat diperlukan agar dapat diadopsi oleh pelaku usaha yang ingin berusaha di bidang pertanian. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi dan rencana pengembangan usaha P4S melalui analisis SWOT dan BMC. Penelitian ini dilaksanakan di P4S Yoganik Kecamatan Paiton, Kabupaten Probolinggo, Provinsi Jawa Timur dengan metode observasi dan *focus group discussion* kepada pengelola P4S. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi yang dapat dilakukan oleh P4S dalam mengembangkan usaha adalah strategi diversifikasi yang berada pada kuadran II SWOT dengan memanfaatkan kekuatan untuk menghadapi ancaman (S-T). Strateginya meliputi 1) Pemberdayaan SDM yang kompeten di P4S untuk menghasilkan produk yang bernilai tambah secara kontinyu dengan mengadopsi budidaya pertanian secara organik; 2) Meningkatkan *personal branding* untuk kegiatan pemasaran produk barang dan jasa baik secara *online* dan *offline* untuk menghadapi kompetitor. Rencana pengembangan usaha yang dapat dilakukan P4S melalui pendekatan BMC terdiri dari 9 elemen dan divisualisasikan dalam bentuk kanvas. Diversifikasi usaha dapat difokuskan pada elemen aktifitas kunci (*key activities*) yaitu dengan mengembangkan usaha jasa sewa alsintan, pembibitan anggur dan pengolahan hasil buah dan sayur. Hal tersebut dapat meningkatkan nilai tambah usaha P4S dan berkontribusi terhadap peningkatan pengetahuan dan keterampilan SDM pertanian melalui pelatihan/permagangan di P4S.

The Rural Agriculture Training Center (P4S) as a training institution must be able to become a pilot place for business activities and training/internships. So, it can develop their role in increasing the capacity of agricultural human resources (HR). The lack of knowledge and skills of P4S managers in developing businesses through appropriate business plans causes problems that impact to business development. Strategies and the preparation of appropriate business models are very necessary, so it can be adopted by someone who wants to work in agriculture sectors. This research aims to determine the strategies and plans for P4S business development through SWOT and BMC analysis. This research was carried out at P4S Yoganik, Paiton District, Probolinggo Regency, East Java Province using observation methods and focus group discussions with P4S's team. The research results show that P4S can developing its business in a diversification strategy which is in SWOT quadrant II by utilizing strengths to face threats (S-T). The strategy includes 1) Empowering competent human resources in P4S to produce products with added value continuously by adopting organic agricultural cultivation; 2) Improve personal branding for marketing activities for goods and services by online and offline to face competitors. The business development plan of P4S can be seen in 9 elements of business model canvas (BMC) and is visualized in canvas form. Business diversification can be focused on key activity elements, by developing machinery rental services, grape nurseries and fruit and vegetable processing. This activity can increase the added value of P4S businesses and contribute to increasing the knowledge and skills of agricultural human resources through training/internships at P4S.

This is an open access article under the [CC-BY](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) license.



Kata Kunci: BMC, Rencana Pengembangan Usaha, Analisis SWOT

Keywords: BMC, Business Development Plan, SWOT Analysis

1. Pendahuluan

Kecukupan pangan menjadi isu global yang muncul beberapa tahun terakhir khususnya saat pandemi covid-19 melanda dunia. Keterbatasan mobilitas yang terjadi berdampak terhadap rantai pasok bahan pangan sehingga menyebabkan harga meningkat. Ditambah lagi dengan adanya fenomena perubahan iklim yang mengancam ketersediaan bahan pangan karena mempengaruhi hasil produksi pertanian di seluruh dunia. Guna mendukung kecukupan pangan dan meningkatkan nilai tambah sektor pertanian, maka Kementerian Pertanian melalui Badan Penyuluhan dan Pengembangan Sumberdaya Manusia Pertanian (BPPSDMP) mengoptimalkan peran Pusat Pelatihan Pertanian dan Perdesaan Swadaya (P4S) sebagai lembaga pelatihan pertanian yang dikelola dan dimiliki oleh petani secara swadaya baik berkelompok maupun perorangan di wilayah perdesaan.

Kegiatan yang dilakukan oleh P4S adalah mengembangkan usaha bidang pertanian dan menyebarluaskan informasi dan teknologi yang diterapkan dalam usahanya melalui pelatihan/permagangan bagi SDM pertanian. Jika kegiatan usahatani P4S belum berkembang secara optimal, maka kapasitasnya sebagai pusat pembelajaran masih perlu ditingkatkan agar menjadi pusat percontohan usaha bidang pertanian. Guna mewujudkan hal tersebut pengelola harus menciptakan inovasi dan membuat usaha lebih kreatif (Hartatik & Baroto, 2017). Hal ini menjadi permasalahan serius yang dapat mempengaruhi percepatan pembangunan pertanian. Permasalahan yang muncul tersebut dapat disebabkan oleh kurangnya pengetahuan dan ketrampilan pengelola P4S dalam mengembangkan usaha melalui rencana usaha (*business plan*) yang tepat sehingga belum mampu berdaya saing dan menjadi *role model* yang dapat diadopsi oleh pelaku utama dan pelaku usaha yang ingin berusaha di sektor pertanian.

Salah satu P4S yang mengembangkan usaha bidang pertanian adalah P4S Yoganik yang berada di Kecamatan Paiton, Kabupaten Probolinggo, Provinsi Jawa Timur. P4S yang berdiri sejak tahun 2015 ini mengalami pasang surut usaha khususnya komoditas hortikultura. Guna meningkatkan eksistensinya, P4S harus terus berupaya untuk mengembangkan usaha yang saat ini mengalami penurunan usaha. Oleh karena itu, salah satu cara yang dapat ditempuh P4S agar dapat menjalankan usaha adalah membuat strategi usaha yang tepat baik dalam manajemen usaha maupun kegiatan pelatihan/permagangan yang ada di P4S tersebut. Guna menerapkan strategi usaha tersebut, sebuah lembaga harus memahami teknologi yang sedang berkembang dan memanfaatkan peluang pasar yang tepat (Anggraini, 2020). Salah satu metode yang dapat digunakan untuk membuat strategi baru dalam mengembangkan usaha adalah melalui analisis SWOT dan membuat konsep model bisnis dalam bentuk *business model canvas* (BMC).

Analisis SWOT diperlukan untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman berdasarkan faktor internal dan eksternal serta mendapatkan alternatif strategi (Sitio, 2017). Analisis SWOT merupakan teknik yang dapat digunakan untuk memotret situasi strategis perusahaan dengan cepat (Pearce & Robinson, 2013). Keberhasilan sebuah usaha dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal perusahaan yang dapat berupa SDM, modal dan jaringan bisnis dengan pihak luar (Tambunan, 2002). Alternatif strategi yang dihasilkan melalui analisis SWOT selanjutnya digunakan untuk menyusun rencana pengembangan usaha melalui metode BMC (Zulkarnain, Saputra, & Silvia, 2020).

BMC dapat digunakan untuk menyajikan model bisnis sederhana yang berisi kerangka kerja, biasanya disajikan dalam bentuk visual berupa lukisan/kanvas, sehingga diperoleh strategi perusahaan secara efektif dan efisien (Hartatik & Baroto, 2017). Guna meningkatkan nilai tambah dan daya saing usaha, maka P4S perlu terus berinovasi untuk mengembangkan usaha dengan memanfaatkan strategi yang ada.

Penelitian ini penting dilakukan untuk membantu mengidentifikasi sejauh mana potensi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi P4S yang dapat digunakan untuk merumuskan strategi usaha, selanjutnya strategi tersebut akan digunakan untuk merencanakan pengembangan usaha melalui *business plan*. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi P4S agar dapat mengembangkan usaha dan merumuskan rencana usaha (*business plan*) dalam bentuk BMC. BMC tersebut nantinya dapat dijadikan pedoman untuk melakukan perbaikan usaha baik jangka pendek, menengah maupun jangka panjang untuk menghadapi tantangan di masa yang akan datang.

2. Metodologi

1.1. Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif - kualitatif untuk memberikan gambaran tentang strategi dan rencana pengembangan usaha yang dilakukan di P4S Yoganik Kecamatan Paiton, Kabupaten Probolinggo, Provinsi Jawa Timur pada Bulan Februari 2023. Teknik pengambilan sampel dilakukan

secara *purposive* di lokasi P4S tersebut. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan metode observasi dan *focus group discussion* (FGD) dengan Ketua, Pengurus dan Pembina P4S.

1.2. Analisis Data

1.2.1. Analisis SWOT

Analisis ini dilakukan untuk mencari faktor-faktor yang mempengaruhi perusahaan mulai dari kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*) yang ada di P4S Yoganik. Kemudian dilakukan penentuan strategi menggunakan matriks *internal factor evaluation* (IFE) berupa kekuatan dan kelemahan serta *external factor evaluation* (EFE) berupa peluang dan ancaman. Selanjutnya dilakukan pembobotan dan perankingan untuk menentukan kuadran SWOT. Prioritas strategi yang ada dalam kuadran SWOT tersebut selanjutnya digunakan sebagai landasan dalam penyusunan rencana pengembangan usaha P4S yang dirumuskan ke dalam *business model canvas* (BMC).

1.2.2. Business Model Canvas BMC

BMC merupakan metode yang paling banyak digunakan oleh perusahaan yang mencari model bisnis yang berskala kecil, menguntungkan dan berulang (Ermaya & Darna, 2019). Terdapat 9 elemen BMC yaitu *value proposition*, *customer segment*, *customer relationship*, *channel*, *key activities*, *key resources*, *key partners*, *revenue stream* dan *cost structure*. Elemen BMC biasanya dipisahkan menjadi sisi kreatif dan sisi logis seperti otak manusia yang terdiri dari otak kanan dan otak kiri (Jatiningrum, et al., 2019). 9 elemen BMC secara rinci dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Nilai yang Ditawarkan (*value proposition*) merupakan daya tarik yang ditawarkan perusahaan kepada konsumen sehingga memenuhi kepuasan konsumen (Herawati, Lindriati, & Suryaningrat, 2019).
2. Segmentasi Pelanggan (*customer segment*) menjelaskan tentang kelompok orang atau organisasi yang menjadi sasaran/target pasar yang harus dilayani. Jenis segmentasi terdiri dari demografi, geografis, psikografis dan perilaku (Kasali, 2011).
3. Saluran (*channel*) merupakan cara produsen/perusahaan menjangkau pelanggannya, bagaimana produsen mendistribusikan produknya kepada konsumen (Nursyahbani & Nurnida, 2019).
4. Hubungan Pelanggan (*customer pelanggan*) merupakan suatu cara yang dilakukan perusahaan untuk menjaga dan membangun hubungan baik dengan pelanggannya.
5. Penerimaan (*Revenue Stream*) merupakan sumber penerimaan atau pemasukan yang diperoleh perusahaan yang berasal dari daya tarik yang diciptakan perusahaan untuk pelanggannya, misalnya penjualan langsung melalui outlet atau toko, bazar dan pameran, kemitraan dengan hotel, resto dan café melalui *order*/pesanan serta penjualan *online* (Rizqi, Purba, & Nugroho, 2019)
6. Sumberdaya Kunci (*Key Resources*) merupakan sumber daya kunci atau utama yang dimiliki oleh perusahaan dalam membangun bisnisnya baik sumberdaya ekonomi (modal), sumberdaya manusia (tenaga kerja) dan sumberdaya bahan baku.
7. Kemitraan Kunci (*Key Partnership*) merupakan mitra kerja yang menjalin kerjasama dengan perusahaan/produsen;
8. Aktivitas Kunci (*Key Activity*) merupakan aktivitas utama yang dilakukan oleh perusahaan baik kegiatan produksi maupun pemasaran.
9. Struktur Biaya (*Cost Structure*) merupakan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk mendukung semua aktivitas – aktivitas usaha. Biaya yang muncul terdiri dari biaya tetap, biaya tidak tetap dan *economic of scale*, dimana semakin banyak pesanan diterima maka semakin banyak bahan baku yang diolah (Tjitradi, 2015).

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Analisis Faktor Internal dan Eksternal

Hasil identifikasi faktor internal dan eksternal yang diperoleh dari penelitian ini disajikan pada tabel 1. Faktor internal terdiri dari kekuatan dan kelemahan yang bersumber dari internal P4S Yoganik dan dapat mempengaruhi kinerja P4S. Faktor internal tersebut masih dapat dikendalikan oleh manajemen perusahaan, sedangkan faktor eksternal merupakan faktor luar yang tidak dapat dikendalikan oleh manajemen perusahaan. Sebagai faktor luar, maka implikasi faktor eksternal ini harus mendapat perhatian yang tinggi dari P4S. Faktor eksternal ini dapat berasal naik turunnya kondisi perekonomian, perubahan iklim sosial dan politik suatu negara, perkembangan teknologi dan perubahan kebijakan pemerintah. Tak hanya itu, terdapat beberapa faktor sosial lainnya seperti kepercayaan, sikap, nilai, opini dan gaya hidup masyarakat yang mempengaruhi perusahaan (Robinson & Pearce II, 2008).

Menurut (Hitt, Irelane, & Hoskinson, 2005) lingkungan industri juga sangat mempengaruhi perusahaan untuk mengembangkan usaha. Lingkungan industri ini dapat berupa tindakan kompetitif yang dilakukan oleh para pesaing yang menjalankan usaha sejenis, *supplier*, pembeli, produk pengganti dan P4S lain yang sudah banyak berkembang di masyarakat. Adanya fenomena tersebut membuat para pembuat keputusan strategis harus selalu berhati-hati dalam membuat suatu keputusan dan melakukan analisa lingkungan secara matang dan detail. Selanjutnya P4S harus dapat mengevaluasi usaha secara terus-menerus dan melakukan penyelesaian - penyesuaian yang dianggap perlu untuk dilakukan secara tepat dan cepat.

Keberadaan P4S ini sudah diakui dan mendapatkan dukungan yang besar dari pemerintah setempat. Hal tersebut menjadi kekuatan dan peluang yang luar biasa untuk bisa berkembang di tengah masyarakat. Tak hanya itu, kemajuan teknologi saat ini dan masa yang akan datang juga menuntut P4S ini untuk berkarya lebih baik lagi. Menurut (Robinson & Pearce II, 2008), peramalan teknologi dapat membantu perusahaan untuk memperbaiki profitabilitas usaha yang sedang tumbuh, oleh karena itu P4S juga harus tanggap terhadap teknologi yang sedang berkembang demi keberlangsungan usahanya. Mereka tidak boleh hanya berada di zona nyaman dan mengandalkan kegiatan pelatihan/permagangan yang dikelola sementara kegiatan usahatani yang menjadi *core* bisnis tidak diperhatikan atau bahkan mungkin bisa terjadi sebaliknya. P4S harus selalu waspada terhadap tantangan dan peluang yang ada di depan. Faktor internal dan eksternal P4S Yoganik tersaji pada tabel berikut:

Tabel 1. Faktor Internal P4S Yoganik

Kekuatan	Kode
Kelembagaan jelas dan diakui	S1
Tersedia sarana dan prasarana pertanian yang memadai	S2
Tersedianya sarana dan prasarana pelatihan yang memadai	S3
Memiliki jejaring dengan Poktan	S4
Memiliki SDM yang kompeten dalam bidang pertanian berbasis organik	S5
Jaringan pemasaran luas	S6
Dekat dengan PLTU Paiton	S7
Adanya <i>personal branding</i>	S8
Kelemahan	Kode
Daya listrik belum memadai	W1
Kurangnya personil dalam P4S	W2
Pemanfaatan lahan belum optimal	W3
Tata letak/layout belum maksimal	W4
Pemberdayaan masyarakat masih kurang	W5

Sumber: Data primer diolah (2023)

Selanjutnya faktor eksternal dari P4S Yoganik terdiri dari peluang dan ancaman yang bersumber dari eksternal P4S yang dapat mempengaruhi kinerja P4S.

Tabel 2. Faktor Eksternal P4S Yoganik

Peluang	Kode
Program-program pelatihan yang ada di UIPT. Pelatihan	O1
Program-program permagangan/praktek kerja lapangan yang ada di sekolah kejuruan	O2
Permintaan buah dan sayur yang masih sangat tinggi	O3
Dukungan pemerintah daerah dan masyarakat setempat	O4
Ancaman	Kode
Munculnya P4S-P4S baru	T1
Bencana alam/banjir	T2
Rawan pencurian	T3
Kompetitor pengusaha sayur dan buah organik semakin bertambah	T4

Sumber: Data primer diolah (2023)

Faktor-faktor tersebut kemudian dimasukkan ke dalam matrik perhitungan IFE dan EFE yang tersaji pada tabel 3. Nilai bobot dan rating diperoleh melalui hasil wawancara dengan pengelola P4S selanjutnya dikalikan untuk memperoleh skor.

Tabel 3. Perhitungan IFE

Kode	Bobot	Rating	Skor
S1	0,08	4	0,32
S2	0,07	3	0,21
S3	0,06	3	0,18
S4	0,10	4	0,40
S5	0,05	3	0,15
S6	0,08	2	0,16
S7	0,10	4	0,40
S8	0,10	4	0,40
Total	0,64		2,22
W1	0,10	4	0,40
W2	0,08	4	0,32
W3	0,08	4	0,32
W4	0,05	4	0,20
W5	0,05	3	0,15
Total	0,36		1,39
S-W			0,83

Sumber: Data primer diolah (2023)

Selanjutnya pada Tabel 4 disajikan perhitungan EFE P4S Yoganik.

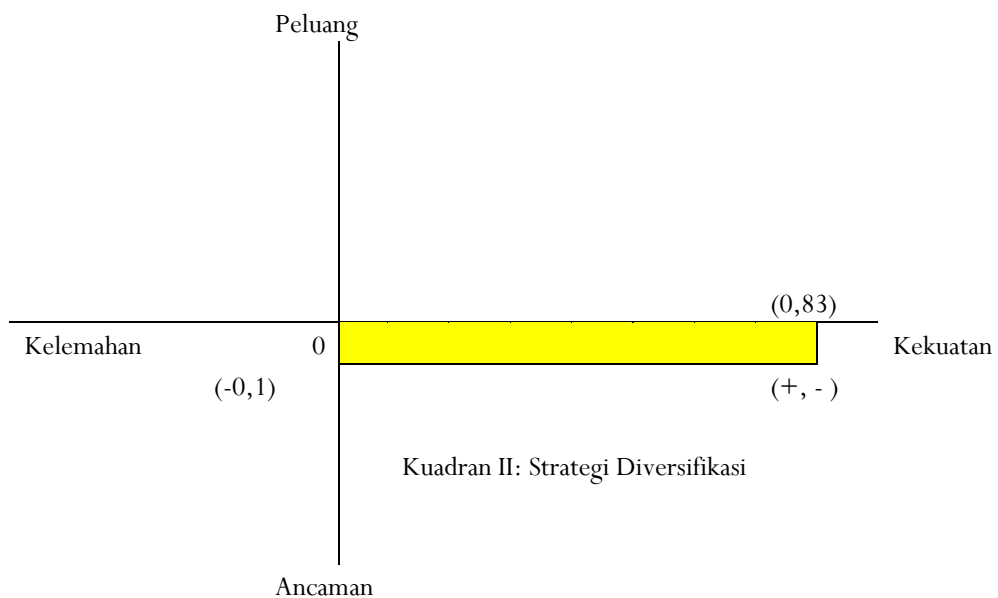
Tabel 4. Perhitungan EFE

Kode	Bobot	Rating	Skor
O1	0,25	4	1
O2	0,08	2	0,16
O3	0,15	4	0,6
Total	0,48		1,76
T1	0,15	4	0,6
T2	0,15	4	0,6
T3	0,11	3	0,33
T4	0,11	3	0,33
Total	0,52		1,86
O-T			-0,1

Sumber: Data primer diolah (2023)

3.2. Analisis SWOT

Setelah mendapatkan nilai IFE dan EFE, maka kita dapat menentukan posisi strategi perusahaan terletak pada kuadran I, II, III atau IV sesuai dengan kuadran pada matriks *grand strategy*. Tabel 3 menunjukkan bahwa nilai IFE sebesar 0,83 Selanjutnya pada tabel 4 menunjukkan nilai EFE sebesar -0,1 sehingga kuadran SWOT masuk pada kuadran II. Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).



Gambar 1. Kuadran SWOT

Posisi P4S pada kuadran II sangat menguntungkan karena P4S dapat memaksimalkan kekuatan internal untuk mengatasi ancaman yang ada (S-T). Strategi yang sesuai untuk P4S adalah melakukan strategi diversifikasi. Di saat kondisi pandemi yang melanda maka P4S dapat mengoptimalkan pemanfaatan lahan untuk memproduksi sayur dan buah secara kontinyu, jasa sewa alsintan dan pengembangan usaha pembibitan anggur yang saat ini sedang dalam uji coba penanaman di *greenhouse*. Hilirisasi juga perlu dilakukan dengan mengembangkan olahan sayur dan buah. Hal tersebut dapat

dimanfaatkan untuk memenuhi kebutuhan pelatihan/permagangan bagi siswa-siswi SMK yang ingin bekerja di sektor pertanian mulai dari hulu hingga hilir. Alternatif strategi yang dapat dirumuskan dari penelitian ini sebanyak 8 strategi sebagaimana tersaji pada tabel 5, sehingga walaupun kuadran SWOT menunjukkan bahwa P4S dapat melakukan strategi diversifikasi atau strategi (S-T), namun P4S harus terus meningkatkan performanya untuk mengembangkan usahanya. Oleh karena itu P4S perlu memperhatikan dan mengimplementasikan strategi lainnya aik strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang (S-O), meminimalisasi kelemahan untuk memanfaatkan peluang (W-O) dan mengurangi kelemahan untuk menghadapi ancaman (W-T).

Tabel 5. Matrik Alternatif Strategi SWOT

Internal	<p>Strengths (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kelembagaan jelas dan diakui 2. Tersedia sarana dan prasarana pertanian yang memadai 3. Tersedianya sarana dan prasarana pelatihan yang memadai 4. Memiliki jejaring dengan Poktan 5. Memiliki SDM yang kompeten dalam bidang pertanian berbasis organik 6. Jaringan pemasaran luas 7. Dekat dengan PLTU Paiton 8. Adanya <i>personal branding</i> 	<p>Weaknesses (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Daya listrik belum memadai 2. Kurangnya personil dalam P4S 3. Pemanfaatan lahan belum optimal 4. Tata letak/layout belum maksimal 5. Pemberdayaan masyarakat masih kurang 	
Eksternal	<p>Strategi SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. (A1) Tersedianya sarana dan prasarana baik pelatihan/permagangan yang memadai dapat mengakomodir program-program pelatihan dan permagangan yang ada di UPT Pelatihan dan sekolah kejuruan dan optimalisasi lahan untuk memproduksi sayur dan buah yang dapat memenuhi permintaan pasar yang semakin tinggi (S3,O1,O2); 2. (A2) Jejaring pemasaran yang luas dengan pemanfaatan <i>website</i> dan media sosial dapat meningkatkan kemitraan P4S untuk memenuhi kebutuhan sayur dan buah yang masih sangat tinggi dan melayani kegiatan pelatihan/permagangan (S6, O1, O2, O3). 	<p>Strategi WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. (A3) Memperbaiki instalasi dan menambah daya listrik agar dapat mengakomodir pelaksanaan program-program pelatihan dan permagangan yang ada di UPT Pelatihan dan sekolah kejuruan (W1,O1,O3); 2. (A4) Melakukan pemberdayaan anggota Poktan Cempiring atau masyarakat di Desa Karanganyar untuk reorganisasi pengelola P4S (W2,O3); 	
	<p>Threats (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Munculnya P4S-P4S baru 2. Bencana alam/banjir 3. Rawan pencurian 4. Kompetitor pengusaha sayur dan buah organik semakin bertambah 	<p>Strategi ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. (A5) Pemberdayaan SDM yang kompeten di P4S untuk menghasilkan produk secara kontinyu dan memiliki nilai tambah serta mengadopsi pertanian organik agar mencegah kerusakan lingkungan (S5, T2, T4); 2. (A6) Meningkatkan <i>personal branding</i> untuk kegiatan 	<p>Strategi WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. (A7) Kolaborasi dan kerjasama dengan pengelola P4S baru untuk dapat meningkatkan eksistensi usaha dan pembangunan SDM pertanian di wilayahnya (W2, T1, T4); 2. (A8) Meningkatkan hubungan dengan masyarakat sekitar khususnya anggota Poktan sebagai bagian dari masyarakat desa untuk bersama-sama

	pemasaran dan menghadapi kompetitor (S8, T1, T4).	meningkatkan kesadaran dan pentingnya keamanan lingkungan (W5, T3).
--	---	---

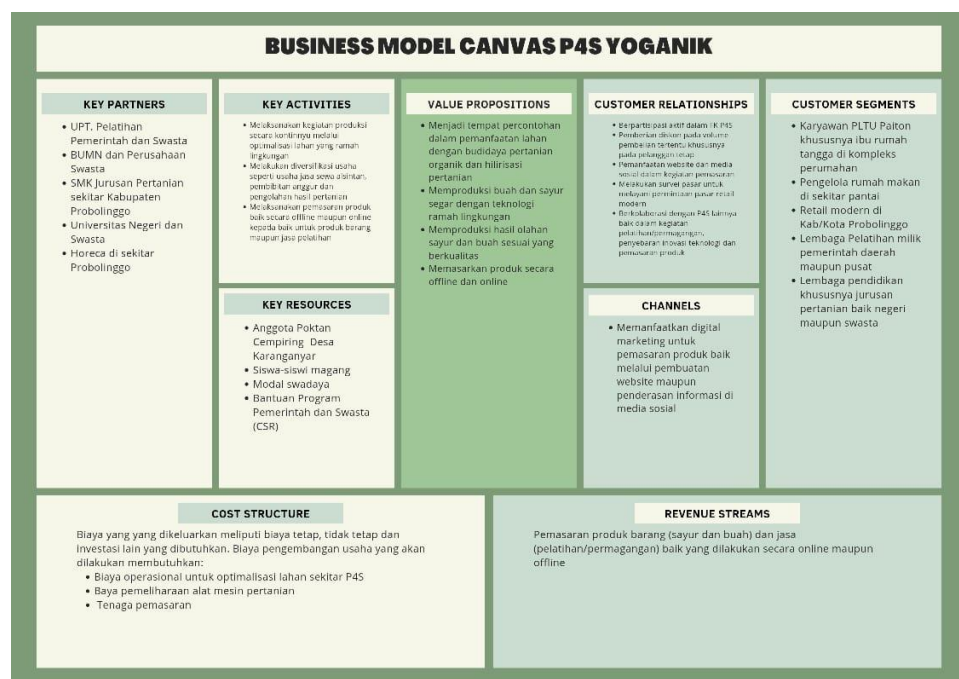
Sumber: Data Primer (2023)

3.3. Business Model Canvas (BMC)

Berdasarkan kuadran SWOT pada gambar 2, maka alternatif strategi yang dapat ditempuh oleh P4S strategi adalah diversifikasi (kuadran II). Strategi kuadran II dilakukan dengan mengoptimalkan kekuatan untuk menghadapi ancaman yang ada (S-T). Strategi tersebut akan digunakan untuk merumuskan rencana pengembangan usaha melalui BMC. Penjabaran BMC sebagai rekomendasi peneliti yang dapat dilakukan oleh P4S Yoganik adalah sebagai berikut:

1. Nilai yang ditawarkan (*value proposition*) oleh P4S Yoganik adalah menjadi lembaga pelatihan/permagangan yang mampu menjadi tempat percontohan dalam pemanfaatan lahan dengan budidaya pertanian secara organik dan hilirisasi pertanian;
2. Segmentasi Pelanggan (*customer segment*) yang dapat menjadi sasaran pelanggan potensial produk sayur dan buah adalah para karyawan di PLTU Paiton, rumah makan yang ada di sekitar Pantai Paiton, Rumah Makan dan *Retail Modern* yang ada di Kota Probolinggo. Selanjutnya untuk produk pelatihan dan permagangan yang menjadi sasaran pelanggan potensial adalah IPT Pelatihan Pertanian di Malang, PT. IPMOMI Paiton, SMK Jurusan Budidaya Pertanian yang tiap tahun membutuhkan tempat praktek kerja lapangan;
3. Hubungan dengan Pelanggan (*customer relationship*) yang terus berusaha dijalin oleh Pengelola P4S untuk mengembangkan kegiatan pelatihan dan permagangan di P4S adalah dengan selalu aktif di Forum Komunikasi (FK) P4S di Jawa Timur maupun Nasional dan melakukan promosi melalui personal branding bidang pertanian untuk menarik minat petani muda untuk terjun di bidang pertanian khususnya bagi siswa-siswi SMK jurusan pertanian. Selanjutnya untuk mengembangkan produk sayur dan buah pada segmen yang telah ditentukan adalah dengan menjalin kemitraan yang baik khususnya dengan pelanggan tetap yang selama ini sudah dilayani dengan memberikan pengurangan harga atau diskon tiap volume pembelian tertentu. Selanjutnya mengoptimalkan kembali pemanfaatan media sosial baik *instagram*, *facebook* dan *whatsapp business* untuk *update* kegiatan usaha dan pemasaran khususnya untuk kegiatan promosi dan penjualan produk secara online dengan merekrut tenaga pemasaran khusus untuk melayani konsumen secara online. Guna memenuhi permintaan pasar sayur dan buah sehat, maka P4S perlu melakukan survei pasar untuk mengidentifikasi pelanggan potensial, jumlah, harga dan jenis komoditas yang *trend* dan dibutuhkan di pasaran di mulai dari wilayah Kabupaten Probolinggo dan sekitarnya serta pelaku usaha lainnya yang dapat dijadikan mitra dan berkolaborasi;
4. Saluran (*channel*) yang dapat digunakan untuk menggapai pelanggan potensial dalam pemasaran produk selama ini adalah *door to door* atau penawaran langsung dan *mouth to mouth* atau dari mulut ke mulut. Hal tersebut terkait dengan *personal branding* dan eksistensi kompetensi Ketua P4S yang telah diakui oleh pihak luar, sehingga menarik minat instansi/lembaga pelatihan dan Pendidikan untuk melaksanakan pelatihan/permagangan di P4S Yoganik. Guna menjangkau konsumen yang lebih banyak dan luas (Nasional) maka diperlukan sebuah *website* atau media sosial (*instagram*, *facebook* dan *whatsapp business*) yang berguna untuk *update* dan penderasan informasi kegiatan P4S dalam rangka promosi dan pemasaran produk pertanian secara *online* dan pelatihan/permagangan di P4S (*digital marketing*);
5. Aktivitas Kunci (*key activities*) yang dilakukan P4S dapat dikembangkan tidak hanya pada kegiatan budidaya pertanian organik (*on farm*) dan pelatihan/permagangannya, namun dapat dikembangkan atau melakukan diversifikasi usaha seperti jasa sewa alsintan dan pembibitan anggur yang menjadi ciri khas Kabupaten Probolinggo, dimana saat ini masih dalam tahap uji coba. Selanjutnya diversifikasi usaha yang dapat dikembangkan adalah usaha pengolahan hasil sayuran dan buah, karena selain dapat meningkatkan nilai tambah, hal itu dapat meningkatkan pengetahuan dan

- keterampilan peserta yang melakukan pelatihan/permagangan di P4S dalam hal hilirisasi pertanian. Melaksanakan pemasaran baik secara *offline* maupun *online*.
6. Mitra Kunci (*key partners*) P4S Yoganik dalam kegiatan pemasaran produk barang maupun jasa (pelatihan/permagangan) berasal dari instansi/lembaga milik swasta maupun pemerintah yang sudah terjalin dengan baik seperti PT. IPMOMI, PLTU Paiton, Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) Ketindan, Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian Kabupaten Probolinggo, Universitas Negeri/Swasta, SMK Jurusan Pertanian dan P4S lain khususnya yang berada di seluruh wilayah Provinsi Jawa Timur.
 7. Sumberdaya Kunci (*key resources*) yang dapat ditingkatkan P4S adalah dengan melakukan kolaborasi dan kerjasama dengan anggota Poktan di wilayah Desa Karanganyar untuk direkrut sebagai pengelola P4S baru, memberdayakan siswa-siswi magang untuk meningkatkan eksistensi usaha dan pembangunan SDM pertanian. Kemitraan dengan instansi terkait baik pemerintah maupun swasta dapat digunakan untuk pengembangan modal usaha melalui *Corporate Social Responsibility* (CSR).
 8. Penerimaan (*revenue stream*) usaha P4S Yoganik berasal dari hasil penjualan produk sayur dan buah serta pemanfaatan prasarana dan sarana pelatihan/permagangan di P4S baik *offline* maupun *online*. Bila ada pengembangan usaha yang dilakukan P4S, sesuai dengan aktivitas kunci yang direncanakan, maka penerimaan tentu akan bertambah. Selain itu, Ketua P4S juga sering menjadi narasumber di berbagai kegiatan pelatihan kewirausahaan bagi petani muda agar tertarik untuk terjun di dunia pertanian sehingga dapat menambah modal kerja untuk pengembangan usaha di P4S.
 9. Struktur Biaya (*cost structure*) yang dikeluarkan oleh P4S meliputi biaya listrik, honor bagi pengelola P4S saat ada even kegiatan pelatihan/permagangan, keamanan, produksi, transportasi, internet dan iuran lainnya. Biaya tambahan yang diperlukan untuk pengembangan usaha meliputi biaya operasional untuk optimalisasi lahan, biaya pemeliharaan alat mesin pertanian dan tenaga pemasaran yang dapat membantu dalam kegiatan pemasaran secara optimal.



Gambar 2. Business Model Canvas P4S Yoganik

4. Kesimpulan

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi dan rencana pengembangan usaha P4S melalui pendekatan BMC. Strategi yang dapat dilakukan oleh P4S dalam mengembangkan usaha adalah strategi diversifikasi sesuai dengan kuadran SWOT yaitu memanfaatkan kekuatan untuk menghadapi ancaman (S-T). Selanjutnya rencana pengembangan usaha yang dapat dilakukan P4S adalah melalui aktifitas kunci (*key activities*) yang tidak hanya fokus pada kegiatan budidaya pertanian organik (*on farm*) melainkan dapat melakukan diversifikasi usaha seperti jasa sewa alsintan, pembibitan anggur dan pengolahan hasil buah dan sayur. Melalui kegiatan diversifikasi usaha tersebut dapat meningkatkan nilai tambah usaha dan berkontribusi untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan sumberdaya manusia pertanian melalui pelatihan/permagangan di P4S. Rencana pengembangan usaha yang terdiri dari 9 elemen secara rinci dapat divisualisasikan dalam bentuk kanvas. Guna meningkatkan performa P4S dalam kegiatan usahanya, maka P4S perlu memperhatikan juga strategi SWOT yang lain baik strategi (S-O), (W-O) dan (W-T). Prioritas strategi yang dapat dilakukan P4S dapat dijadikan bahan penelitian selanjutnya misalnya dengan *analysis hierarchy process* (AHP).

Daftar Referensi

- Anggraini, N. (2020). Analisis Usaha Mikro dengan Pendekatan Business Model Canvas (BMC) . *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Vol. 6 No. 2*, 139-156 <https://doi.org/10.35590/jeb.v6i2.1313>.
- Ermaya, K. S., & Darna, N. (2019). Strategi Pengembangan Bisnis dengan Pendekatan Business Model Canvas (Studi Kasus: Industri Kecil Kerupuk). *Business Management and Entrepreneurship Journal Vol. 1 No. 3 September 2019*, 201-218.
- Hartatik , & Baroto, T. (2017). Strategi Pengembangan Bisnis dengan Metode Business Model Canvas. *Jurnal Teknik Industri Vol.18 No. 02 Agustus 2017*, 113-120.
- Herawati, N., Lindriati, T., & Suryaningrat, I. B. (2019). Penerapan Bisnis Model Kanvas dalam Penentuan Rencana Manajemen Usaha Kedelai Edamame Goreng. *Jurnal Agroteknologi Vol.13 No. 1*, 42-51 <https://doi.org/10.19184/j-agt.v13i01.8554>.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskinson, E. R. (2005). *alih bahasa. Manajemen Strategis Daya Saing dan Globalisasi. Buku Satu*. Jakarta: Salemba.
- Jatiningrum , W. S., Astuti, F. H., Sabiq, C. S., Andika, A. L., Adityo, L. B., & Mastriswadi, H. (2019). Consumer Preference for Mocaf Packaging using Analytical Hierarchy Process (AHP). *Jurnal Ilmiah Teknik Industri Vol. 18 No. 2*, 153-160 <https://doi.org/10.23917/jiti.v18i2.8473>.
- Kasali, R. (2011). *Membidik Pasar Indonesia: Segmentasi, Targeting dan Positioning*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Nursyahbani, R., & Nurnida, I. (2019). Analisis Bisnis pada Usaha Mikro Kecil Sablon Menggunakan Pendekatan Business Model Canvas: Studi pada Tio Kingdom Sablon di Kota Solo. *E-Proceeding Management Vol. 6 No. 2*, 3857-3862.
- Pearce, J., & Robinson, R. (2013). *Manajemen Strategis* . Jakarta Selatan : Penerbit Salemba Empat.
- Rizqi, Z. U., Purba, D. A., & Nugroho, R. R. (2019). Penentuan Strategi Pengembangan Bisnis Menggunakan Analisis SWOT dan Business Model Canvas. *Seminar Nasional IENACO* (pp. 307-315). Solo: Industrial Engineering National Conference 7.
- Robinson, R. B., & Pearce II, A. J. (2008). *Manajemen Strategis, Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat .
- Sitio, V. S. (2017). Strategi Bisnis Model dengan Pendekatan Business Model Canvas (Studi Kasus di Industri Kecil dan Menengah (IKM) Bir Pletok Bu Lina di Kelurahan Ciracas Jakarta Timur. *JEBA Vol. 2 No. 1*, 36-51.
- Tambunan, T. (2002). *Usaha Kecil dan Menengah di Indonesia: Beberapa Isu Penting* . Jakarta Selatan : Penerbit Salemba Empat .
- Tjitradi, E. C. (2015). Evaluasi Perancangan Model Bisnis Berdasarkan Business Model Canvas . *AGORA Vol. 3 No. 1* , 8-16.
- Zulkarnain , Saputra, G. M., & Silvia, D. (2020). Strategi Pengembangan Bisnis Melalui Pendekatan Business Model Canvas pada PT. Pitu Kreatif Berkah. *Jurnal Industrial Services Vol. 6 No. 1 Oktober 2020*, 55-61.