

PENGEMBANGAN *VALUE PROPOSITION* BISNIS PERTANIAN ORGANIK MENGUNAKAN PENDEKATAN *BUSINESS MODEL CANVASS* (Studi Kasus Pada Kelompok Tani Anjasmoro Kecamatan Bumiaji Kota Batu),

M. Nazil

Wilopo

Brillyanes Sanawiri

Fakultas Ilmu Administrasi

Universitas Brawijaya

Malang

Email : muhammadnazil89@gmail.com

ABSTRACT

Purpose of this study is to form a new value proposition that analyzed in accordance with the needs and desires of the costumers. The type of research used in this research is case study research with qualitative approach. The result of this research is a new value proposition in the form of healthy product with high. The new value proposition formed from a business perspective was developed using the business model canvass tool to create a suitable business model in developing the organic vegetable business of Anjasmoro Farmer Group. Customer segments targeted are business to business segment and business to customer, value proposition offered to the consumer is healthy product. Channels used in delivering value proposition to the consumer is organic store and website. Customer relationship by establishing healthy members, revenue streams are obtained from the sale of organic vegetables. Key resources are farmers and land used as centers of organic vegetable production. Key activities in the form of production and marketing, key pertnership that is the association of hotel restaurant Indonesia, Kota Batu and cost structure consist of production cost and accommodation cost.

Keywords: *Value proposition, business model canvass*

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini untuk membentuk *value proposition* baru yang dianalisis sesuai dengan kebutuhan dan keinginan konsumen serta disesuaikan dengan melihat perkembangan gaya hidup konsumen. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian studi kasus dengan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian ini diperoleh *value propositon* baru berupa produk sehat dengan atribut produk daya tahan tinggi serta adanya paket pembelian. *Value proposition* baru yang dibentuk dilihat dari perspektif bisnis dikembangkan menggunakan *tools business model canvass* untuk membuat *business model* yang cocok dalam mengembangkan bisnis sayur organik Kelompok Tani Anjasmoro. *Customer segments* yang ditargetkan yaitu segmen *business to business* dan *business to customer*, *value proposition* yang ditawarkan ke konsumen yaitu produk sehat. *Channels* yang digunakan dalam menyampaikan *value proposition* ke konsumen yaitu *organic store* dalam bentuk *offline* dan *website* dalam bentuk *online*. *Customer ralationship* dengan membentuk anggota sehat, *revenue stream* didapatkan dari penjualan sayur organik ke segmen pasar yang dituju. *Key resource* yaitu petani dan lahan yang dijadikan sentra produksi sayur organik. *Key activities* berupa produksi dan pemasaran, *key pertnership* yaitu persatuan hotel restoran indonesia, Kota Batu serta *cost structure* terdiri dari biaya produksi dan biaya akomodasi.

Key word : *Value proposition, business model canvass*

PENDAHULUAN

Kaitannya dengan pengelolaan sektor pertanian dengan menciptakan pangan yang sehat dan bernilai salah satu pertanian yang harusnya dikembangkan ialah pertanian organik. Munculnya tren dimasyarakat yang mulai mengubah gaya hidup menjadi sebuah budaya hidup sehat (*back to nature*) membuat peluang pengembangan potensi penerapan pertanian organik. Potensi pasar internasional yang dipimpin oleh Amerika Serikat, Eropa dan sebagian negara Asia mencapai 33.009 juta euro (Willer.2010) dan domestik juga menjadi salah satu alasan kuat potensi pengembangan pertanian organik. Luas lahan pertanian organik di Indoneisa menunjukkan tren positif, sampai tahun 2010 luas lahan yang tersertifikasi seluas 225.062,65 ha (Kementerian Pertanian Indonesia. 2010). Besarnya potensi pasar yang ada tidak diimbangi dengan kemampuan Indonesia menyuplai kebutuhan dunia, Indonesia hanya mampu menyuplai sebesar 5% saja dari total kebutuhan dunia (Willer. 2010)

Kondisi ini juga diperparah dengan usaha petani Indonesia untuk mengembangkan pertanian organik menemui hambatan. Permasalahan berupa proses sertifikasi komoditas organik, pemasaran, nilai proposisi produk, dan lemahnya strukturisasi kelompok tani menjadi isu strategis yang sampai saat ini masih dirasakan oleh petani. Salah satu petani yang merasakan permasalahan tersebut ialah Kelompok Tani Anjasmoro Desa Sumber Berantas Kota Batu. Kondisi ini tentunya membutuhkan sebuah solusi pengembangan untuk membuat konsep bisnis yang tepat dalam mengembangkan pertanian organik sehingga permasalahan seperti pemasaran, permodalan dan sertifikasi produk tidak lagi menjadi penghambat dalam mengembangkan pertanian organik. Pengembangan *value proposition* layak digunakan sebagai strategi pemasaran.

Value proposition adalah salah satu hal untuk menciptakan pengembangan strategi yang sempurna sehubungan dengan konsumen, pesaing dan pasar (Aaker, 2008:140). Tujuan pengembangan *value proposition* adalah untuk menjadikan produk atau jasa perusahaan dengan nilai yang sesuai keinginan, dapat memuaskan kebutuhan konsumen, memiliki keunggulan kompetitif dalam persaingan dan memenangkan pasar (Aaker, 2008). Pengembangan *Value proposition* membantu Kelompok Tani Anjasmoro membuat *Business model* yang bertujuan untuk menggambarkan bagaimana kelompok tani menciptakan, memberikan dan menangkap nilai untuk menjalankan bisnis sayuran organik.

Berdasarkan uraian latar belakang yang dikemukakan, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. *Value proposition* apa yang ditawarkan produk sayur organik Kelompok Tani Anjasmoro?
2. *Value proposition* yang diinginkan konsumen sayur organik Kota Malang ?
3. *Value proposition* yang diinginkan konsumen sayur organik Kota Malang ?

KAJIAN PUSTAKA

1. *Business Model*

Business model merupakan *blueprint* dari sebuah strategi yang mengarahkan apa yang harus dijalankan pada sebuah bisnis tersebut. *Business model* menyederhanakan realitas bisnis yang kompleks menjadi elemen-elemen pokok yang mudah untuk dibuat. . Pengertian dari *business model* dapat dipilih menjadi tiga kelompok, yaitu pertama, *business model* sebagai metode atau cara merupakan untuk menciptakan nilai. Kedua, *business model* dilihat dari komponen (elemen) seperti produk, pelanggan, manfaat dan pendapatan, aset, serta pengetahuan. Ketiga, *business model* sebagai strategi bisnis merupakan digunakan sebagai alat untuk merumuskan strategi bisnis. Menurut (Osterwalder & Pigneur, 2012) sebuah *business model* menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menangkap, memberikan, dan menangkap nilai.

2. *Business Model Inovation*

Inovasi *business model* tidak datang dengan sendirinya, tetapi *new business model* atau perbaikan untuk *business model* yang sudah ada seperti produk baru sering mengakibatkan biaya lebih rendah atau meningkatkan proposisi nilai kepada konsumen didasari dengan kondisi internal dan eksternal perusahaan (David J Teece, 2010). *Business model innovation* (BMI) sangat berharga pada saat mengalami kondisi yang tidak stabil. BMI dapat memberikan perusahaan atau organisasi jalan keluar dari sebuah persaingan bisnis yang ketat, dimana produk atau proses inovasi yang mudah ditiru, serta strategi pesaing yang bagus sehingga mendapat keuntungan dalam memenangkan persaingan (BCG, 2009).

Melakukan inovasi pada *business model* dapat membantu untuk membangun keunggulan kompetitif terdiferensiasi (David J Teece, 2010). Keuntungan melakukan inovasi pada *business model* membantu perusahaan dalam mencari tahu *business model* yang sesuai, memetakan pilihan *business model*, desain dan strategi yang menggambarkan berbagai fitur penting dari

business model yang diterapkan (David J Teece, 2010).

3. *Business Model Canvass* (BMC)

Business model canvas (BMC) merupakan sebuah *tools* yang sering digunakan dalam menentukan atau merubah sebuah model bisnis yang ada. *Business model canvas* ini membantu bagi seorang pebisnis dalam merenovasi model bisnis yang ada melalui sembilan *building blocks*, yang terdiri dari *customer segments*, *value proposition*, *channels*, *customer relationship*, *revenue stream*, *key resources*, *key activities*, *key partnership* dan *cost structure*. (Osterwalder dan Pigneur, 2012: 12). Sembilan *Building Block* adalah konsep yang dapat mendeskripsikan dan menunjukkan logika bagaimana sebuah perusahaan menghasilkan pendapatan (*make money*). Konsep ini dapat menjadi satu bahasa bersama yang memudahkan kita untuk mendeskripsikan dan memanipulasi *Business Model* untuk membuat strategi baru. Semua pelaku bisnis harus memiliki pemahaman yang sama terhadap *Business Model* sehingga diperlukan sebuah konsep yang dapat memberikan satu gambaran standar. Konsep ini harus *simple*, relevan dan mudah dipahami secara intuitif. Sembilan *building blocks* ini mencakup empat bidang utama bisnis, yaitu pelanggan, penawaran, infrastruktur, dan kelayakan uang. Beberapa perusahaan atau sebuah bisnis menerapkan alat *business model canvas* untuk mengelola bisnis yang sudah ada atau membuat model bisnis yang baru. Khusus *building blocks value proposition* memiliki elemen yang terdiri dari sifat baru, kinerja, penyesuaian, menyelesaikan pekerjaan, desain, merek, harga, pengurangan biaya, pengurangan resiko, kemampuan dalam mengakses, kenyamanan/kegunaan (Osterwalder dan Pigneur, 2014)

4. *Value Proposition Canvass* (VPC)

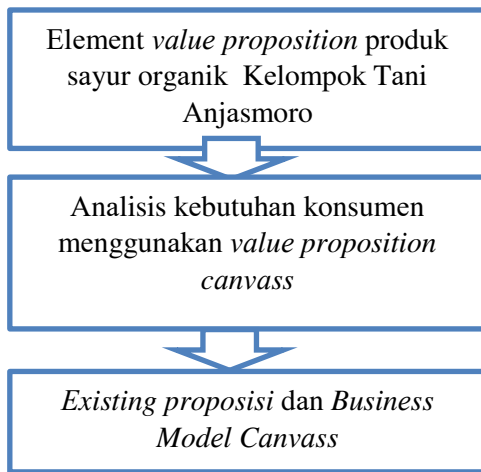
Value Proposition Canvas terdiri dari dua blok *Business Model Canvas*, yaitu ***Value Proposition*** dan ***Customer Segment***. Tujuan dari *tools* ini adalah untuk membantu dalam membuat sketsa yang baik secara lebih rinci dan sederhana serta terstruktur. Dua *building blocks* terdiri dari *customer profile* dan *value map*. *Customer profile* terdiri dari *customer jobs* menjelaskan apa yang konsumen targetkan, *customer pains* menggambarkan emosi negatif, biaya, situasi yang tidak diinginkan, serta risiko dari pengalaman konsumen yang dialami sebelum, selama, dan setelah mereka mendapatkan jasa atau produk yang diberikan, *customer gains* menjelaskan manfaat yang

pelanggan harapkan, inginkan dan membuat mereka terkesan. Termasuk utilitas fungsional, keuntungan sosial, emosi positif, dan penghematan biaya.

Selanjutnya *value map* terdiri dari *pain relievers* menggambarkan bagaimana produk dan jasa ditawarkan meringankan kekecewaan konsumen. Bagaimana konsumen menghilangkan atau mengurangi emosi negatif, biaya yang tidak diinginkan dan situasi, atau risiko yang dialami pelanggan, bisa sebelum, selama, dan setelah mendapatkan pekerjaan yang dilakukan. Produk yang ditawarkan membuat konsumen merasa lebih baik, menghapus konsekuensi sosial yang negatif dan menghilangkan resiko. *gain creator*, menjelaskan bagaimana produk dan jasa Anda memberikan dan meningkatkan keuntungan bagi konsumen. Secara eksplisit menjelaskan penciptaan manfaat terhadap pelanggan sesuai dengan harapan, keinginan mereka, termasuk manfaat fungsional, keuntungan sosial, emosi positif, dan penghematan biaya. Fokus terhadap konsumen yang menggunakan produk, berikan produk yang mampu memberikan perbedaan dari yang sebelumnya dirasakan konsumen. *product and service* menjelaskan bagaimana produk yang dibuat menciptakan nilai bagi konsumen. gunakan untuk menargetkan segmen pelanggan yang sudah dibuat sketsa profilnya. Lebih mudah membuat dengan proposisi nilai yang ada atau dengan proposisi yang berbeda yang dijadikan sebagai strategi untuk menciptakan proposisi yang baru yang lebih spesifik.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian studi kasus dengan pendekatan kualitatif. Metode pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan dokumentasi, wawancara, observasi langsung. Jumlah narasumber yang diwawancarai sebanyak 5 orang terdiri dari 3 anggota Kelompok Tani Anjasmoro dan 2 konsumen sayur organik Sampling dalam penelitian ini menggunakan *snowball* sampling. Metode analisis data menggunakan analisis *creswell* meliputi mengorganisasikan data, membaca dan memuat memo, mendeskripsikan, menafsirkan data dan menyajikan data. Kebasahan data yang digunakan menggunakan triangulasi sumber.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Penelitian
 Sumber : Olahan Peneliti. 2017

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Elemen *Value Proposition* Produk Sayur Organik

Value proposition merupakan salah satu hal penting yang harus dimiliki oleh sebuah produk. Elemen-elemen yang ada digunakan sebagai atribut produk yang dimiliki kelompok tani untuk ditawarkan ke konsumen sayur organik. Elemen *value proposition* yang pertama yang ada pada sayur organik yaitu kinerja. Peningkatan kinerja produk ditandai dengan terus meningkatnya kualitas sayur organik yang dihasilkan. Peningkatan kinerja dari internal kelompok tani dalam bentuk optimalisasi peran pengurus kelompok tani dan anggota kelompok tani. Hal ini biasanya dilakukan melalui peningkatan kontroling ke kebun, evaluasi kinerja Kelompok Tani, *sharing* atau diskusi yang diadakan setiap bulan. Selanjutnya elemen *value proposition* kedua yaitu penyesuaian. Kelompok Tani Anjasmoro memproduksi sayur organik disesuaikan dengan kebutuhan konsumen dan segmen pasar yang dilayani. Kebutuhan konsumen sayur organik beragam, diantaranya untuk diet, untuk balita, disarankan oleh dokter yang semuanya berorientasi untuk hidup sehat. Bentuk penyesuaian juga dilakukan oleh Kelompok Tani Anjasmoro berupa adanya paket pembelian sayur organik yang disesuaikan dengan kebutuhan.

Elemen *value proposition* ketiga sayur organik yaitu elemen menyelesaikan pekerjaan. Konteks penyelesaian pekerjaan yang ingin diselesaikan kelompok tani ialah terkait kebutuhan pemenuhan gizi konsumen, dan supply bahan baku ke segmen b2b seperti hotel dan restoran. Penyelesaian masalah *supply* bahan baku ke restoran pada dasarnya menimbulkan permasalahan baru dalam bisnis sayur organik

yaitu terkait *continuitas* produk sayur organik masih menjadi kendala kelompok tani.

Selanjutnya elemen yang ke empat yaitu harga. Harga sayur organik yang ditawarkan Kelompok Tani Anjasmoro sama dengan harga sayur konvensional artinya harga yang ditawarkan kelompok tani ke konsumen lebih rendah dibandingkan dengan produsen yang lain. Strategi ini menjadi salah satu cara menekan dan menciptakan *value proposition*. Elemen terakhir yang ada pada produk sayur organik ialah Kenyamanan/kegunaan. Kelompok Tani Anjasmoro dalam menjamin kenyamanan produk organik yaitu dengan meningkatkan pelayanan yang diberikan kepada konsumen. pelayanan yang dimaksudkan dengan memberikan *service* yang sesuai standar, terkadang pihak kelompok tani juga mengajak dan memberikan kesempatan kepada konsumen untuk melihat-melihat kondisi pertanian kelompok tani. Cara ini bisa menimbulkan kesan yang positif bagi konsumen. Kenyamanan dari sisi produk, kelompok tani menjamin sayur yang dijual dalam keadaan *fresh*, nilai residu rendah, dan lebih tahan lama dari sayur konvensional.

Tidak semua elemen *value proposition* terpenuhi oleh produk sayur organik kelompok tani, adapun elemen *value proposition* yang belum terpenuhi yang pertama sifat baru. Kelompok Tani Anjasmoro sebagai salah satu produsen sayur organik belum mempunyai sifat baru. Sayur organik yang diproduksi memiliki *value* yang sama dengan sayur organik yang diproduksi oleh produsen lainnya. *Value* tersebut berupa sayur dengan tingkat kadungan residu yang lebih rendah dari pada sayur konvensional sementara konsumen menginginkan adanya penambahan sifat baru pada sayur organik berupa daya tahan yang lebih lama.

Elemen kedua yang belum terpenuhi yaitu desain. Pengemasan menggunakan plastik dan styrofoam Kelompok Tani belum menentukan kemasan yang pas, hal ini dikarenakan sebagian besar sayur organik dijual di pasar tradisional. Penggunaan styrofoam maupun plastik dianggap sama saja, tidak memberikan efek yang signifikan hal ini dikarenakan Sebagian besar Konsumen sayur organik tidak terlalu memperhatikan kemasan produk, konsumen lebih tertarik dengan kesegaran produk yang ada dalam kemasan.

Elemen selanjutnya yang belum terpenuhi yaitu merek/status. Kelompok Tani Anjasmoro sebagai salah satu produsen sayur organik belum mempunyai merek produk. Hal ini dikarenakan belum tersertifikasinya produk sayur organik kelompok tani. Pihak Kelompok Tani belum memikirkan merek yang akan dipakai di sayur

organik, hal ini dikarenakan kelompok tani masih berkonsentrasi untuk membuka akses pasar. Hal ini membuat produk sayur organik Kelompok Tani Anjasmoro belum mempunyai identitas di mata konsumen.

Elemen selanjutnya yaitu elemen pengurangan biaya. Kelompok Tani Anjasmoro tidak memberikan pengurangan biaya kepada konsumen. Hal ini dikarenakan harga yang ditawarkan ke konsumen sudah sangat murah. Pengurangan biaya sangat diharapkan oleh konsumen sayur organik. Konsumen mengharapkan adanya pengurangan biaya terutama pada hari-hari besar.

Elemen ke lima yang belum terpenuhi yaitu pengurangan resiko. Kelompok tani dalam menjalankan bisnisnya selama ini belum mempunyai pengurangan resiko produk. Bisnis sayur organik sangat bergantung terhadap kepercayaan konsumen. Belum tersertifikasinya sayur organik kelompok tani seharusnya membuat kelompok tani sadar akan kepercayaan konsumen, tetapi pengurangan resiko bisa menjadi daya tarik bagi konsumen sayur organik untuk menggantikan peran sertifikasi produk.

Elemen terakhir yang belum terpenuhi yaitu kemampuan dalam mengakses. Kelompok Tani Anjasmoro memberikan kemudahan akses melalui pemberian nomor telepon terhadap semua konsumen yang datang membeli, namun cara ini dianggap kurang oleh konsumen. Konsumen membutuhkan kemudahan akses berupa tersedianya warung organik sehingga mereka tidak perlu pergi ke pasar dan supermarket. Kemudahan akses yang diinginkan konsumen juga memanfaatkan media *online* seperti pemesanan melalui *website*, facebook, instagram dan aplikasi pengiriman pesan seperti whatsapp, line, blackberry mesenger dan lain-lain.

Produk sayur organik kelompok tani tidak memenuhi semua elemen *value proposition*. Tidak terpenuhinya semua elemen *value proposition* tidak menghambat produk sayur organik laku di pasar, hanya saja untuk perkembangan bisnis yang dijalankan akan mengalami perkembangan yang lambat, oleh karena itu peneliti dapat menarik sebuah kesimpulan yaitu sebuah produk tidak diharuskan memiliki semua elemen *value proposition* untuk laku di pasaran. Untuk mengembangkan *value proposition* yang ada pada produk sayur organik kelompok tani bisa mengeksplorasi *value* apa yang diinginkan konsumen untuk mengobati rasa sakit yang masih dirasakan oleh konsumen. salah satu tools yang dapat digunakan yaitu *value proposition canvass*

yang bertujuan membantu membuat sketsa yang baik secara lebih rinci dan sederhana serta terstruktur.

Sesuai dengan teori elemen pembentuk *value proposition*, inovasi nilai akan membuat pelanggan bersedia membayar lebih tinggi dan akan meningkatkan *revenue streams*. Elemen *value proposition* yang ada dapat berkontribusi terhadap penciptaan nilai bagi konsumen seperti kinerja, penyesuaian, menyelesaikan pekerjaan, harga, kenyamanan/kegunaan. produk sayur organik Kelompok Tani Anjasmoro tidak memenuhi semua elemen *value proposition* yang ada, oleh karenanya diperlukan pengembangan *value proposition* untuk memberikan tambahan nilai yang diinginkan oleh konsumen sehingga konsumen bersedia untuk membayar lebih atas produk yang ditawarkan.

2. Existing Proposisi Baru Menggunakan *Value Proposition Canvass*

1. *Customer Profile*

a. *Customer Jobs*

Permasalahan yang ingin diselesaikan konsumen sayur organik terbagi menjadi faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal tentunya bersasal dari konsumen sendiri yaitu terkait masalah kesehatan. Gaya hidup modern telah menjebak manusia dalam kehidupan yang serba instan, praktis dan serba cepat yang banyak mengandung zat-zat kimia yang akan merusak sel-sel tubuh yang berasal dari bahan pengawet, pestisida dan yang lainnya. Sadar akan dampak yang ditimbulkan karena mengkonsumsi pangan yang tidak sehat, masyarakat mulai peduli terhadap kesehatan mereka dengan menerapkan gaya hidup sehat. Mayoritas konsumen sayur organik mengkonsumsi sayuran organik berkaitan dengan kesehatan.

Selanjutnya faktor eksternal yaitu masalah lingkungan. Konsumen yang peduli dengan lingkungan berfikir untuk menjaga lingkungan dengan mendukung pengurangan penggunaan bahan pestisida pada sayuran. Penggunaan pestisida yang berlebih tentunya mempengaruhi unsur hara yang ada dalam tanah, pestisida yang disemprotkan oleh petani akan tertiup oleh angin sehingga bisa mencemari udara yang berpengaruh terhadap kualitas udara yang kita hirup. Kondisi ini menjadi perhatian bagi konsumen sayur organik yang sangat peduli dengan lingkungan. Untuk mendukung penciptaan lingkungan yang bersih dan bebas dari pestisida konsumen mengkonsumsi sayur organik.

b. *Customer Pains*

Selama melakukan konsumsi sayuran organik ada beberapa hal yang sifatnya negatif yang dialami konsumen yang berasal dari produk yang dikonsumsi dan produsen sayuran organik. Hal negatif yang berasal dari produk diantaranya daya tahan sayuran organik kurang dari satu minggu. Berdasarkan ilmu pertanian diprediksi sayuran organik mampu bertahan minimal selama satu minggu jika disimpan dalam lemari es. Selanjutnya harga sayur organik masih dianggap mahal, sedangkan yang berasal dari produsen sayuran organik berupa kurangnya keberagaman sayuran yang diproduksi, ketersediaan sayuran dan akses yang sulit.

Ketidakteragaman yang diciptakan oleh kelompok tani membuat konsumen hanya memiliki sedikit referensi dalam melakukan pembelian sayur organik. Kurangnya referensi sayuran yang tersedia akan berdampak terhadap minat beli konsumen. Konsumen cenderung memilih untuk pergi ke produsen yang memiliki referensi yang banyak. Minimnya referensi sayur yang disediakan juga menimbulkan kekecewaan konsumen dikarenakan konsumen beranggapan apa yang dibutuhkan tidak bisa dipenuhi dan diselesaikan oleh kelompok tani. Selain faktor keberagaman sayuran, konsumen juga sering menemukan stok yang kosong, ketersediaan sayuran di Kelompok Tani kurang. Kondisi ini disebabkan oleh ketidakmampuan kelompok tani menjamin *continuitas* pasar sayura organik.

c. *Customer gains*

Konsumsi sayuran organik untuk pemenuhan gizi memang menjadi alasan utama konsumen melakukan pembelian sayuran organik. Konsumen akan mendapatkan sayur dalam kondisi yang *fresh*. Kelompok tani selalu menjaga kualitas sayurnya dengan menyimpan sayuran dalam lemari es sehingga tetap terjaga kesegarannya. Selanjutnya dari segi pelayanan kelompok tani mengajak calon pembeli ke kebun untuk memperlihatkan lahan yang dijadikan kawasan produksi organik. hal ini

menjadi pengalaman baru bagi konsumen. hal ini dilakukan untuk meningkatkan kepercayaan konsumen.

Penjelasan di atas menggambarkan *profile value* yang dirasakan dan yang diinginkan konsumen sayur organik. Untuk membuat *existing value proposition* yang baru dibutuhkan *value map* yang menggambarkan *existing value proposition* yang baru.

2. *Value Map*

a. *Pain Relievers*

Pembentukan *pain reliever* dilakukan dengan dua pendekatan yaitu pendekatan produk dan pelayanan. dari segi produk kelompok tani mampu memproduksi sayuran dengan daya tahan yang tinggi, kemudian terjaminnya ketersediaaan dan keberagaman sayuran melalui manajemen *supply chain* dan pemanfaatan teknologi informasi untuk kemudahan akses. Sehingga akan terbentuk *value* baru yang mampu memuaskan kebutuhan konsumen sayur organik.

Bisnis sayuran organik membutuhkan tiga kunci dalam kelangsungan bisnisnya. Tiga kunci bisnis sayuran organik yaitu kualitas, *continuitas* dan kuantitas. Kualitas. Terkait dengan kualitas sayuran organik mayoritas konsumen masih mengeluhkan terkait dengan daya tahan sayuran yang kurang. Hal ini tentunya harus segera dicari solusi untuk meningkatkan daya tahan sayuran. Peningkatan daya tahan dapat dilakukan dengan memperhatikan sayuran secara lebih intensif dengan transfer teknologi yang mampu menjaga dan meningkatkan daya tahan sayur.

Selanjutnya kelompok tani harus mampu memenuhi *continuitas* diatasi dengan manajemen *supply chain* yang tepat dengan mengatur waktu panen, dan jumlah sayur yang dipanen setiap hari, setiap satu minggu, dua minggu dan seterusnya. Selanjutnya kemudahan akses juga sangat penting untuk diperhatikan. Kemudahan akses yang ditawarkan kelompok tani dapat berupa pembuatan *website* yang menyediakan berbagai jenis sayuran, info panen sayur, dan penyediaan *request* sayur yang dilakukan oleh konsumen.

b. *Gain Creator*

Perlu adanya penambahan *value* pada sayur organik yang di produksi Kelompok Tani Anjasmoro. *Value* tersebut dapat berupa adanya jaminan tingkat kesehatan produk berupa produk sehat, aman, original.

Pemenuhan atribut tersebut dibuktikan dengan kualitas sayur yang diproduksi melalui pemenuhan atribut produk yang diinginkan konsumen. Sayur yang diproduksi oleh kelompok tani belum mempunyai sertifikasi produk. Untuk menambah *value* yang ditawarkan diperlukan jaminan untuk meningkatkan kepercayaan konsumen. Strategi ini lebih efektif untuk menghemat biaya yang dikeluarkan dari pada melakukan sertifikasi produk. Selanjutnya penerapan strategi poin. Aplikasinya dalam bentuk poin, bagi konsumen yang mengajak konsumen yang lain untuk membeli sayur organik di kelompok tani akan mendapatkan poin dan bonus sebagai bentuk terimakasih dan penghargaan kelompok tani kepada konsumen yang loyal.

c. *Product and Service*

Berdasarkan sketsa profil yang dibuat masih terdapat beberapa *value* yang diinginkan, dan beberapa *value* yang harus ditambah untuk memuaskan keinginan konsumen. *Value* ini berupa *product and service* yang akan ditawarkan ke konsumen dalam bentuk *organic store* yang menjual produk organik dengan atribut yang diinginkan konsumen produk organik tersebut dinamakan produk sehat. Produk sehat merupakan produk organik dengan beberapa atribut diantaranya, daya tahan lama, pemenuhan gizi, paket pembelian, *brand* dan harga standar. Sebuah produk diciptakan setidaknya memiliki *minimum viable product* (MPV). MPV adalah sebuah produk yang memiliki cukup fitur untuk dapat diterima oleh pasar. Produk yang diciptakan memiliki daya tarik dan nilai yang berarti pada orang-orang. Adanya atribut produk organik seperti daya tahan lama, pemenuhan gizi, paket pembelian, *brand* dan harga yang standar akan menciptakan MPV bagi produk organik.

Sesuai teori *value proposition canvass* yang bertujuan untuk membuat sketsa yang lebih rinci dan merancang *value proposition* yang sempurna sesuai dengan kebutuhan konsumen dalam menyelesaikan pekerjaannya, dihasilkan existing proposisi baru berupa adanya peningkatan daya tahan produk sayur organik. hal ini dikarenakan konsumen masih mengeluhkan daya tahan sayur yang kurang dari satu minggu. Selanjutnya penawaran berupa adanya paket pembelian dan tersedianya *organic store* menjadi existing baru

yang terbentuk untuk memudahkan konsumen dalam memilih sayur dan memudahkan akses konsumen dalam mendapatkan produk sayur organik Kelompok Tani Anjasmoro.

Selanjutnya *existing* baru yang terbentuk perlu dianalisis menggunakan BMC untuk membuat business model yang relevan dalam menjalankan bisnis sayur organik.

3. *Business Model Canvass* Kelompok Tani Anjasmoro

a. *Customer Segment*

Customer segment Kelompok Tani Anjasmoro dapat dibagi menjadi dua yaitu segmen *business to business* (B2B), terdiri dari restoran, hotel, industri pengolahan sayur organik, rumah sakit, *business to customer* (B2C) terdiri yayasan seperti sekolah, panti asuhan, dan *end customer*.

b. *Value Proposition*

Value proposition yang ditawarkan berupa daya tahan sayur tinggi, paket pembelian, harga standar yang

c. *Channels*

Channel yang digunakan Kelompok Tani Anjasmoro dalam menyampaikan *value proposition* ke target market terbagi menjadi *online* melalui website dan *Channel offline* melalui pembentukan *organic store*.

d. *Customer Relationship*

Customer relationship berupa pembentukan anggota sehat dengan sistem poin

e. *Revenue Stream*

Arus pendapatan yang diterima kelompok tani berasal dari penjualan sayur ke dua segmen pasar yaitu B2B dan B2C.

f. *Key Resources*

Key resources kelompok tani terdiri dari manusia (petani) dan sumberdaya fisik berupa lahan yang dijadikan sentra produksi sayur organik.

g. *Key Activities*

Key activities Kelompok Tani Anjasmoro dalam menjalankan bisnis sayuran organik yaitu produksi dan pemasaran.

h. *Key Partnership*

Kelompok Tani Anjasmoro dalam melakukan bisnis pertanian organik bermitra dengan Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia (PHRI) Kota batu, dan Kota Malang, serta komunitas kesehatan yang ada di Malang Raya.

i. *Cost Structure*

Cost structure kelompok tani terdiri dari biaya produksi dan akomodasi.

Sesuai dengan teori *business model canvass* yang digunakan untuk menentukan atau merubah sebuah bisnis yang ada. Bisnis sayur organik Kelompok Tani Anjasmoro masih terlalu lemah dalam pengembangannya, oleh karenanya dihasilkan inovasi pada beberapa *building blocks* untuk mendukung penyampaian *existing* proposisi baru yang terbentuk berdasarkan validasi yang dilakukan peneliti ke konsumen. *Business model* ini menghasilkan sebuah model baru yang bisa diterapkan dalam mengembangkan bisnis sayur organik Kelompok Tani Anjasmoro.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Produk sayur organik Kelompok Tani Anjasmoro memiliki beberapa *value* yang ditawarkan kepada konsumen. Berdasarkan analisis *value proposition* menggunakan sebelas elemen pembentuk *value proposition* masih ada elemen *value proposition* yang belum terpenuhi. Elemen *value proposition* yang ada pada produk sayur organik berupa kinerja, penyesuaian, harga, kemampuan dalam mengakses, kenyamanan/kegunaan. Penyampaian *value proposition* ke konsumen menjadi kendala bisnis sayur organik dikarenakan ketidaksesuaian *channel* yang digunakan serta diperlukannya pengembangan *value proposition* dikarenakan kebutuhan konsumen yang terus berkembang dilihat berdasarkan tren pasar yang ada. Salah satu strategi yang bisa diterapkan untuk mengembangkan dan menciptakan *existing* proposisi baru sayur organik kelompok tani berupa produk sehat dengan fitur MPV daya tahan yang tinggi, adanya paket pembelian yang dijual di *organic store*. Daya tahan yang tinggi dan adanya paket pembelian akan melengkapi element *value proposition* yang belum terpenuhi sehingga akan semakin meningkatnya kualitas produk sayur organik Kelompok Tani Anjasmoro. *Organic store* sebagai salah satu alternatif *channel* yang bisa digunakan untuk menyampaikan *value* yang dimiliki kelompok tani untuk disampaikan ke konsumen.

Saran

1. Bagi Kelompok Tani

Kelompok Tani Anjasmoro diharapkan mempertahankan komitmen untuk mengembangkan pertanian organik serta memperbaiki strukturisasi kelembagaan dengan menerapkan fungsi hulu dan hilir secara seimbang

2. Bagi Pemerintah

Pemerintah perlu menindaklanjuti pengembangan sayur organik dalam bentuk peningkatan kontroling dan pengawasan yang dilakukan secara berkala, serta membantu petani sampai tahap pemasaran produk

3. Konsumen Sayur Organik

Konsumen diharapkan pintar memilih produk organik. produk yang mempunyai *brand* belum tentu mempunyai kualitas yang lebih bagus. Pertimbangan seperti daya tahan sayur, rasa, warna bisa dijadikan sebagai indikator untuk menentukan kualitas sayur organik. Konsumen diharapkan bisa berperan aktif untuk mengembalikan kekuatan pangan sehat Indonesia melalui konsumsi sayur organik, serta menularkan kebiasaan konsumsi organik kepada masyarakat luas

DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, D.A., 1991. *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name. 1st End.* The Free Press. New York
- Boston Consulting Group. 2009. *Business Model Innovation: When the Game Gets Tough, Change the Game*
- Creswell, John W. 2015. *Penelitian Kualitatif & Desain Riset Memilih Diantara Lima Pendekatan.* Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Kementerian Pertanian Republik Indonesia. 2010. *Pengembangan Pertanian Organik 2010-2014*
- Osterwalder www.elsevier.com/locate/landusepol. r, A., and Pigneur, Y. (2012). *Business Model Generation.* Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Osterwalder et al. 2014. "Value Proposition Design". Hoboken, New Jersey
- Osterwalder, A. 2004. *The Business Model Ontology.* Thesis. Licencie en Scinces. Universitas De Lausanne.
- Teece David J. 2010. "Business Models, Business Strategy and Innovation". *Journal Long Range Planning.* Vol. 43
- Willer, H. 2010. *Organic Agriculture Worldwide. Key Results from the Global Survey on Organic.* Research Institute of Organic Agriculture FiBL and IFOAM, Frick, Switzerland. March 2012.