

INOVASI MODEL BISNIS UNTUK PERDAGANGAN HASIL PETERNAKAN: STUDI DESKRIPTIF PADA UD HAPPY INDAH

Sherly Sinarta

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: sherlysinarta@yahoo.com

Abstrak— Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisa inovasi model bisnis dengan pendekatan Model Kanva's pada UD Happy Indah, yaitu *customer segments, value propositions, channels, customer relationships, revenue streams, key resources, key activities, key partnerships, dan cost structure*. Pengumpulan data yang dilakukan menggunakan teknik wawancara. Sedangkan metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisa deskriptif kualitatif. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa inovasi model bisnis UD Happy Indah unik. Keunikan inovasi model bisnis di perusahaan ini berasal dari ide-ide inovasi model bisnis yang telah berjalan serta perspektif *value propositions* ataupun tujuan akhirnya tidak sekedar *profit oriented* tetapi lebih mengarah ke jangka panjang. Namun, ditemukan masih ada kekurangan yang perlu diperbaiki seperti elemen *key resources*, yakni inefisiensi kinerja dari *personnel* yang dimiliki oleh perusahaan.

Kata Kunci— inovasi model bisnis, model kanvas, perdagangan hasil peternakan, perusahaan keluarga

I. PENDAHULUAN

Pada era globalisasi ini, persaingan bisnis makin kompetitif. Agar dapat mengikuti perkembangan dan unggul dalam persaingan, perusahaan dituntut untuk dapat berubah dalam arti bagaimana perusahaan dapat berinovasi untuk mengerti keinginan konsumen dan dapat memberikan *value*. Menurut Weiser, Kahane, Rochlin, dan Landis (2006), *innovation is seen to be a critical factor in sustaining and strengthening the competitiveness of companies*. Sehingga, tanpa inovasi perusahaan akan kehilangan daya saing dan stagnan. Menurut Weiser, Kahane, Rochlin, dan Landis (2006), *one of the five key success factors discussed throughout the book "Untapped: Creating Value in Underserved Markets" is adapt business model to community realities*. Maka, inovasi model bisnis merupakan salah satu kunci sukses yang penting.

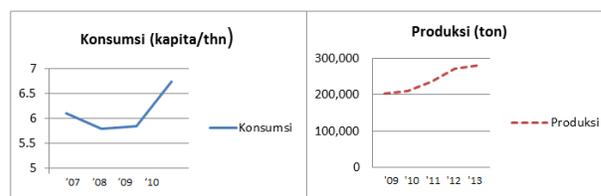
Menurut Santos, Spector, dan Heyden (2009), dunia akademik *booming* dengan konsep *Business Model Innovation (BMI)* atau Inovasi Model Bisnis (IMB) di akhir 1990 dalam konteks teknologi informasi yang saat itu *booming*. Namun, bagaimanapun IMB yang identik dengan teknologi itu salah. IMB menawarkan *opportunity* untuk pengembangan nilai, bukan identik dengan pengembangan teknologi semata.

Menurut Amit dan Zott (2012), inovasi untuk meningkatkan proses dan produk sering kali mahal dan memakan waktu, membutuhkan investasi di muka yang cukup besar dalam segala hal dari penelitian dan pengembangan sumber daya khusus, pabrik maupun peralatan baru, pengembangan R&D, teknologi terbaru, dan bahkan seluruh unit bisnis baru. Ragu-ragu untuk membuat taruhan besar seperti ini, semakin banyak perusahaan sekarang yang beralih pada inovasi model bisnis sebagai alternatif atau pelengkap untuk produk atau inovasi

proses. Sehingga, inovasi yang paling memiliki dampak besar dalam bisnis adalah inovasi pada model bisnis.

Menurut Tim PPM Manajemen (2012) dalam bukunya *Business Model Canvas*, diantara berbagai konsep manajemen, model bisnis kini menjadi konsep yang sangat populer, namun para akademisi masih relatif jarang membahas secara mendalam mengenai konsep tersebut. Beberapa model bisnis yang sedang fenomenal misalnya model bisnis *franchise* (Mc Donald, KFC, dan lainnya), *freemium* (Google), model bisnis *low cost airline*, dan sebagainya.

Dalam bidang apapun, inovasi tentunya sangat diperlukan untuk kelangsungan suatu bisnis, termasuk bisnis sembako yang di dalamnya mencakup produk hasil peternakan. Sembako merupakan kebutuhan pokok banyak orang. Menurut Keputusan Menteri Industri dan Perdagangan No115/MPP/Kep2/1998 tanggal 27 Februari 1998 yang termasuk sembako atau sembilan bahan pokok adalah beras, gula pasir, minyak goreng dan margarin, daging sapi dan ayam, telur ayam, susu, jagung, minyak tanah atau gas elpiji, dan garam beryodium. Dalam penelitian kali ini, penulis akan meneliti inovasi model bisnis untuk perdagangan hasil peternakan dengan menggunakan metode bisnis kanvas, khususnya telur ayam karena tren konsumsi dan produksi telur ayam ras petelur ini meningkat dari tahun ke tahun.



Gambar 1. Konsumsi dan Produksi Telur Ayam Ras Petelur di Indonesia, 2007-2012

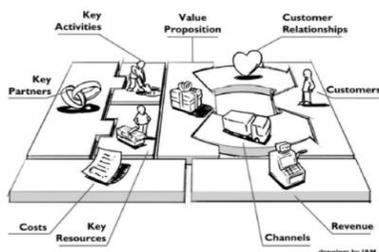
Sumber: <http://www.deptan.go.id/>, diolah (diakses tanggal 8/1/2014)

Gambar 1 menyajikan tren konsumsi dan produksi dari telur ayam ras petelur. Berdasarkan gambar tersebut, diketahui bahwa tren konsumsi telur ayam ras petelur yang cenderung meningkat tiap tahunnya ini juga diimbangi dengan tren jumlah produksi telur ayam yang juga meningkat tiap tahunnya. Konsumsi telur yang cenderung meningkat menunjukkan kebutuhan *customer* akan telur ayam yang tinggi. Permintaan (konsumsi telur) ada dan penawaran (pasokan/produksi telur) juga mencukupi sehingga semakin banyak usaha perdagangan telur ayam yang dibuka karena tergiur dengan potensi bisnis tersebut sebagai kebutuhan pokok banyak orang. Oleh karena itu, bisa dikatakan juga bisnis telur ayam ini banyak pesaing sehingga dibutuhkan sesuatu yang

berbeda yang lebih menarik konsumen untuk membeli dan membuka peluang baru, seperti pasar baru misalnya. Selain itu, dilihat dari sisi harga telur yang dapat melambung tinggi, misalnya waktu hari besar Natal, Lebaran, Tahun Baru, dan sebagainya, pelanggan bisa menjadi sensitif terhadap harga. Pelanggan khususnya usaha roti ataupun makanan sering mencari alternatif untuk mendapatkan telur ayam dengan harga yang murah, misalnya dengan membeli telur pecah yang memang harganya lebih murah agar bisa menjual barangnya dengan harga tetap namun balik modal. Semua itu bisa melalui inovasi model bisnis, sehingga walau yang dijual produk kebutuhan pokok yang memang itu-itu saja, ada inovasi yang bisa dikembangkan. Tentunya sebagai wujud respon perubahan perilaku konsumen juga perubahan pasar.

Saat ini, banyak ditemukan perusahaan yang bergerak di bidang telur ayam yang merupakan perusahaan keluarga. Menurut Susanto (2007) perusahaan keluarga merupakan suatu organisasi yang paling sedikit ada keterlibatan dua generasi dalam keluarga itu dan mereka mempengaruhi kebijakan perusahaan. Salah satunya adalah UD Happy Indah yang merupakan perusahaan keluarga dalam bidang telur ayam yang dikelola oleh keluarga pemilik UD Happy Indah. UD Happy Indah merupakan toko juga distributor yang ramai pembeli dan memiliki nama di bidang ini, khususnya di Surabaya. UD Happy Indah ini menjual produk-produk sembako seperti telur, beras, gula pasir, minyak goreng dan margarin, serta garam beryodium, dan produk pelengkap lainnya seperti tepung terigu, tepung ketan, tepung beras, mie, dan gula merah. UD Happy Indah ini besar bermula dari berjualan telur ayam, yang banyak didukung dengan peternakan milik keluarga yang banyak membantu memilah telurnya dan menyortirnya sesuai dengan ide dan permintaan dari UD Happy Indah.

Sebelumnya, UD Happy Indah pernah mencoba melakukan inovasi. Inovasinya adalah membuat telur asin bakar yang berwarna hitam asap dan rasanya enak. Namun, telur asin bakar bukan merupakan kebutuhan pokok, sehingga kebanyakan pelanggan terutama orang-orang tua kurang menyukainya, karena ketakutan akan beberapa penyakit, seperti hipertensi. Akibatnya, inovasi telur asin bakar ini kurang berjalan baik. Akhirnya, UD Happy Indah melakukan terobosan baru melalui praktek inovasi model bisnis (IMB). Hal ini membuat peneliti tertarik untuk meneliti inovasi model bisnis (IMB) pada UD Happy Indah, terutama IMB untuk telur ayam. Dalam penelitian ini, IMB pada UD Happy Indah akan dianalisa dengan menggunakan Model Kanvas. Ringkasan Model Kanvas disajikan pada Gambar 2 berikut ini.



Gambar2. Model Bisnis Kanvas

Sumber: Tim PPM Manajemen (2012) dikutip dari buku Osterwalder & Pigneur (2010) dengan seizin penulis

Gambaran Model Kanvas pada Gambar 2 ini terbagi dari 9 elemen yaitu *customer segments* (kelompok orang/ organisasi yang dilayani perusahaan), *value propositions* (proporsi nilai/ manfaat yang ingin diberikan perusahaan pada *customer*), *channels* (cara perusahaan menjangkau *customer*nya), *customer relationships* (bagaimana hubungan terjalin baik di mana bersifat *long term* atau tidak), *revenue streams* (sumber pendapatan potensial perusahaan ataupun pendapatan lainnya), *key resources* (sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk menjalankan IMB dapat terkontrol atau memadai tidak), *key activities* (ragam aktivitas perusahaan), *key partnership* (mitra kerja), dan *cost structure* (biaya perusahaan).

II. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif di mana dapat memberikan gambaran inovasi model bisnis pada UD Happy Indah. Jadi penelitian ini mengarah pada pemaparan secara kualitatif berbagai temuan yang berhubungan dengan inovasi model bisnis yang dilakukan oleh UD Happy Indah.

Subjek dan Objek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini adalah orang-orang yang menjadi sumber informasi atau orang-orang yang bersangkutan dalam proses penelitian ini, yaitu pemilik perusahaan, *supplier*, dan juga *customer* UD Happy Indah.

Objek penelitian ini merupakan inti dari masalah penelitian, yaitu inovasi model bisnis yang dilakukan UD Happy Indah dilihat dari 9 elemen yaitu *customer segments*, *value propositions*, *channels*, *customer relationships*, *revenue streams*, *key resources*, *key activities*, *key partnerships*, dan *cost structure*.

Jenis Data

Jenis data yang digunakan adalah jenis data kualitatif. Menurut Moleong (2007), data kualitatif adalah data yang tidak dinyatakan dalam bentuk angka atau bilangan. Jenis data ini biasanya berupa kalimat yang menjelaskan suatu peristiwa atau kegiatan. Data ini untuk memperjelas dan memberikan gambaran mengenai inovasi model bisnis yang dilakukan oleh UD Happy Indah.

Sumber Data

Dalam penelitian ini, sumber data yang digunakan adalah data primer, di mana menurut Suryabrata (1983), data primer merupakan data yang langsung dikumpulkan oleh peneliti dari sumber pertamanya. Penulis memperoleh data primer ini melalui hasil wawancara mengenai 9 elemen Model Kanvas. Juga data sekunder, yang merupakan data yang diperoleh dari sumber lain. Data sekunder tersebut bisa berupa data dari Kementerian Pertanian Republik Indonesia, gambar produk, dan gambar pendukung lainnya terkait inovasi model bisnis pada UD Happy Indah.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui cara wawancara mendalam (semi terstruktur) yang berupa pertanyaan dan tanya jawab secara mendalam yang diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu. Metode wawancara ini dilakukan untuk memperoleh pengetahuan tentang makna-makna subjektif yang dialami subjek yang diteliti dan melakukan eksplorasi terhadap isu tersebut di mana

pertanyaan wawancara sudah dipersiapkan terlebih dahulu (Poerwandari, 2001).

Teknik Penentuan Informan

Dalam penelitian ini, teknik sampling yang digunakan adalah *purposive sampling*. Adapun definisi *purposive sampling* menurut Sugiyono (2012), adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu, misalnya orang tersebut dianggap paling tahu tentang apa yang ingin diketahui, atau mungkin dia sebagai pemimpin sehingga akan memudahkan untuk menjelajahi objek/ situasi sosial yang diteliti. Informan dalam penelitian ini adalah pihak-pihak dalam perusahaan yang memiliki hubungan langsung dengan tahap inovasi model bisnis. Adapun, informan penelitiannya adalah *owner* perusahaan, *supplier*, dan *customer* dari UD Happy Indah.

Uji Validitas Data

Dalam menganalisa data-data yang ada, maka akan digunakan pemeriksaan keabsahan data, yaitu teknik triangulasi sumber, yaitu triangulasi data dengan melakukan pemeriksaan jawaban antara *owner* UD Happy Indah dengan informan yang lainnya, yaitu *supplier* dan *customer* dari UD Happy Indah.

Teknik Analisa Data

Teknik analisa datanya menggunakan teknik analisa deskriptif, yaitu dengan mendeskripsikan tahap-tahap inovasi model bisnis yang dilakukan oleh UD Happy Indah (yaitu *customer segments*, *value propositions*, *channels*, *customer relationships*, *revenue streams*, *key resources*, *key activities*, *key partnerships*, dan *cost structure*).

Teknik analisa data kualitatif menurut Moleong (2007) adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensitesiskannya, mencari, dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain. Proses analisa data kualitatif dalam Moleong (2007) adalah:

- a. Mencatat yang menghasilkan catatan lapangan
- b. Mengumpulkan, memilah-milah, mengklarifikasikan, mensitesiskan, membuat ikhtisar, dan membuat indeksnya
- c. Berpikir, dengan jalan membuat agar kategori data itu memiliki makna, mencari, dan menemukan pola dan hubungan-hubungan, dan membuat temuan-temuan umum.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bagian ini akan diulas hasil-hasil penelitian, yakni 9 elemen Kanvas mengenai perdagangan telur ayam di UD Happy Indah.

Customer segments

Pada umumnya, telur sebagai kebutuhan pokok memang identik dengan segmen pelanggan *mass market* (tidak ada pemilahan secara khusus). Tetapi UD Happy Indah memberikan warna berbeda dari IMB dengan pasar yang lebih *segmented* (terpilah-pilah). Hal ini dapat dilihat dari UD Happy Indah yang memiliki ide dan cara pemilahan telur yang lebih inovatif dari bisnis telur pada umumnya, yaitu telur tembean (TB), biasa, sakti, bentes, cair.

Adapun pembagian segmentasi produk yang sesuai dengan *customer needs* menurut informasi dari *owner* dan *customer*

adalah pembagian segmentasinya berdasarkan kecenderungan mayoritas pengambilan, yaitu tembean (biasa disebut TB) biasanya yang mengambil resto, depot, soto, dan lainnya juga luar pulau (biasanya bidang makanan). Telur biasa untuk rumah tangga ataupun orang awam. Telur ini biasanya yang ada di rumah tangga umumnya (1 kg = 15 sampai 16 butir). Telur jumbo biasanya untuk martabak, terang bulan. Telur sakti/ *cream* untuk roti ataupun kue kering. Telur bentes untuk roti, kue kering, juga jajan (murah). Telur cair untuk nasi goreng srek-srek (duk-duk), gorengan. Tempatnya pun bisa bervariasi, bisa memakai peti, *tray* biasa, ataupun *tray* plastik sesuai kebutuhan.

Value Propositions

Menurut para informan yang berhasil diwawancarai, *value propositions* UD Happy Indah mengarah ke kuantitatif dan kualitatif dengan perspektif yang tidak sekedar *profit oriented* (tidak sekedar transaksional saja). Hal ini bisa dilihat misalnya dari kondisi naik ataupun turun tetap ada barang. Biasanya telur ayam jika harga naik, barang susah atau ditimbun sehingga tidak ada barang. Kualitas pesanan pun juga sesuai order dan kebutuhan pelanggan (tidak dioplos).

Elemen *value propositions* di UD Happy Indah adalah *newness* (idenya terbilang baru dan unik), *customization* (adanya pemilahan telur yang sesuai kebutuhan pelanggan), *getting the job done* (membantu pelanggan menyortir telur), *price* (harga telur yang lebih murah seperti telur sakti, bentes, dan cair), *cost reduction* (pelanggan bisa lebih hemat waktu dan biaya pegawai untuk menyortir ulang telur karena sudah disortirkan). Adanya perwujudan komitmen dilihat dari kinerja (komitmen terhadap mutu dan perbaikan terus-menerus), karakter (dapat dipercaya dan diandalkan), juga semangat (*future oriented*).

Value propositions yang ada bisa dikatakan sudah sesuai dengan *customer needs*. Buktinya laris dan perputaran cepat. Jika perputaran cepat atau lancar, berarti bisa dianalisa bahwa barang laku terjual. Barang dapat terjual jika barang itu dibeli oleh *customer* yang membutuhkannya. Berarti dengan kata lain *customer needs* terpenuhi. Ditambah lagi, memang sesuai maunya pasar jika telur itu dipilah sehingga memudahkan konsumen untuk hemat waktu menyortir, memakai peti atau *tray*, dikirim memakai kendaraan kecil (*tossa*) atau besar (mobil, truk), dan banyak lagi.

Channels

Caranya *direct* (menggunakan toko sendiri). UD Happy Indah membangun *awareness* melalui kartu nama, peralatan (peti kosong ditaruh di depan toko sehingga orang tahu bahwa UD Happy Indah berjualan telur), kapur, cat, tali (warna berbeda sesuai dengan jenis telur).

Menurut para informan yang berhasil diwawancarai, *channels* ini berjalan efektif dan efisien (*customer* tahu istilah unik di UD Happy Indah). Proses transaksinya secara fisik (bertemu langsung) dan nonfisik (*by phone*). Proses *delivery*-nya bisa diantar ataupun ambil sendiri. Tindakan *after sales*-nya bertanggung jawab terkait *complaint* ataupun retur (sesuai kesepakatan).

Customer mudah mendapat produknya karena memang produk yang dijual adalah telur ayam yang merupakan kebutuhan pokok. Terlebih lagi, walau sekedar telur ayam, namun disajikan secara lengkap, lebih “praktis”, dan fleksibel. Walaupun harga naik turun, stok selalu ada karena memang

juga memakai sistem “jatah”. Tetapi menurut pengakuan pelanggan, untuk TB terkadang susah untuk ambil banyak (“dibatasi”) sehingga pelanggan kurang leluasa untuk mengambil telur TB yang stoknya belum maksimal.

Customer relationships

Fungsinya *customer acquisition* (mengubah calon pelanggan prospektif menjadi pelanggan aktual), *customer retention* (mempertahankan hubungan dengan pelanggan lama, misalnya dengan cara sederhana seperti persekutuan bersama, ngafe, acara buka Puasa bagi yang Muslim, dan sebagainya), *boosting sales (upselling)*. Kategorinya adalah *personal assistance* (karena mulai *deal* harga sampai pengiriman berdasarkan interaksi manusia), *co creation* (UD Happy Indah memberikan masukan dan pelanggan ikut membuat keputusan terkait pembelian).

Cara meningkatkan *customer relationship*nya dengan bersikap ramah, lebih mengarah ke hubungan emosional (*long term*), dan memberikan arahan khususnya untuk pelanggan baru yang kurang mengerti telur ayam. Cara yang digunakan memang sederhana namun untuk *long term*.

Revenue Streams

Revenue streams ini menjelaskan bahwa sumber pendapatan pada UD Happy Indah ini berasal dari penjualan produk (aset), yakni dari jual beli barang seperti telur, dari tempat telur yaitu *tray*-nya untuk peredam. Selain dari penjualan aset, UD Happy Indah juga memperoleh sumber pendapatan dari sewa. Misalnya saja, sewa tempat telur dan kendaraan. Berdasarkan informasi dari ketiga informan, secara umum antara pendapatan yang diterima perusahaan dengan IMB yang dilakukan dapat dibilang sesuai. Hal ini dapat dilihat dari telur kualitas TB sampai yang pecah (*cair*) pun laku, sehingga tidak ada telur yang terbuang. *Customer* pun jadi lebih banyak alternatif dalam pengambilan telur sewaktu harga naik ataupun turun.

Hasil pendapatan dengan adanya IMB meningkat karena dapat mendongkrak omset penjualan, permintaan bertambah banyak (sampai harus minta ke ternak lain juga). Omset naik, pendapatanpun juga meningkat. UD Happy Indah banyak mendapatkan ide dari *customers* untuk meningkatkan pendapatan dan sering bertukar pikiran atau masukan, baik dengan *customers* maupun *supplier* untuk merealisasikan dan mengembangkannya. Salah satu wujud nyata dari respon UD Happy Indah terhadap masukan *customers* tersebut adalah adanya upaya memilah-milah telur sebagai pendapatan tambahan.

Key Resources

Key resources ini menjelaskan bahwa apakah aspek manusia memadai dalam IMB yang dilakukan (bisa dilihat dari keahlian, jumlah pegawai, juga siapa yang bertanggung jawab). Menurut pengakuan *owner* itu sendiri, *key resources* UD Happy Indah ini sudah cukup memadai. Namun sering kali, agak bermasalah di tukang angkat (kuli) jika tidak masuk. Jika sudah begitu, maka kiriman akan terganggu dan agak kacau. Menurut *supplier*, pemilik sudah pengalaman lama di telur, pegawainya terlatih semua, dan kuli secara fisik bagus dan sudah terbiasa kerja telur.

Fasilitas perusahaan dalam menerapkan IMB adalah fasilitas fisik. Menurut informasi dari ketiga informan, fasilitas fisik itu berupa tempat usaha, truk, mobil, tossa, sepeda motor, timbangan digital, peti, dan *tray*. Menurut keterangan *owner*

UD Happy Indah, truk biasanya dipakai untuk mengirim telur dalam jumlah banyak (biasanya untuk ekspedisi kiriman luar pulau), mobil (untuk kiriman sekitar, biasanya 1 mobil telur dapat dimuati sekitar 1,5 ton telur, tergantung tempat telur yang dipakai), tossa (untuk kiriman telur yang lebih sedikit, biasanya bisa dimuati sekitar 500 kg), sepeda motor (biasanya digunakan untuk keperluan penagihan), timbangan digital (untuk menimbang telur secara lebih praktis dan cepat dibanding timbangan biasa yang masih banyak digunakan usaha sembako, khususnya telur ayam), peti dan *tray* (untuk tempat telur).

Berbicara mengenai teknologi yang mendukung dan relevan pada IMB masih terbatas. Untuk sembako khususnya telur masih belum terlalu memakai teknologi, cuma ada timbangan digital saja. Teknologi lain yang mendukung belum ada seperti mesin canggih, mesin kartu kredit, atau lainnya karena mayoritas pelanggan telur kebanyakan masih kolot, dalam arti belum beradaptasi dengan teknologi.

Sumber daya intelektual di sini, UD Happy cukup punya nama apalagi di bidang telur ayam karena memang toko yang dikenal murah dan terpercaya dengan kualitas sesuai itu yang dicari. Maka, *brand* itu sangat mendukung.

Kinerja dari *key resources* yang inefisiensi adalah pegawai (kuli). Kuli, biasanya agak bermasalah terkait dengan pengiriman barang. Jika ada yang absen, tentu pengiriman barang menjadi runyam. Menurut pengakuan *owner*, selama ini jarang bahkan hampir tidak pernah dilakukan *briefing* singkat sebelum memulai pekerjaan, yang mungkin saja bisa “membakar” semangat pegawainya.

Key Activities

Adapun aktivitas IMB yang dilakukan UD Happy Indah dapat dikatakan berjalan efektif dan efisien dalam mendapatkan *revenue* karena selama ini berjalan lancar dengan inovasi model bisnis yang dilakukan. Konsekuensi terhadap jatah yang ada dan harga naik turun tetap diambil. Menurut *customer*, jika harga naik masih ada harga ekstra jika memang bisa. Selama ada niat, tentunya akan berjalan baik.

Aktivitas praproyek IMB UD Happy Indah berawal dari ide mau memaksimalkan telur (dari utuh sampai pecah tidak terbuang), lalu mengembangkan konsep yang sesuai kebutuhan konsumen dan relevan untuk dilakukan dengan menjadi lebih lincah (tidak hanya sekedar teori atau ide belaka tapi juga praktek merealisasikan ide).

Aktivitas pelaksanaan IMB UD Happy Indah adalah setelah memikirkan ide, mencoba melaksanakannya, langsung praktek intinya. Untuk pelaksanaannya, pembagian telur dibuat bermacam-macam, tempat telur disesuaikan dengan kebutuhan, diantaranya juga sesuai jumlah (kalau sedikit memakai tossa, kalau banyak memakai mobil, kalau untuk ekspedisi biasanya lebih hemat memakai truk). Begitu juga dengan sistem pembayarannya, namun jika jumlah sedikit biasanya langsung bayar waktu order, tidak melalui transfer.

Aktivitas pascaproyek IMB pada UD Happy Indah adalah memberikan barang sesuai permintaan (minta telur biasa, ya dikirim biasa, bukan dikirim misalnya telur sakti, agar pelanggan tidak “kapok” membeli/ ada kontinuitas), jika ada retur dan memang sepakat di awal, maka boleh retur.

Key Partnerships

Key partnerships ini menjelaskan bahwa motivasi kemitraan yang diterapkan UD Happy Indah berdasarkan

informasi dari ketiga informan yang berhasil diwawancarai adalah optimasi operasi dan skala ekonomi (di mana akan lebih sulit suatu perusahaan untuk beroperasi hanya dengan mengandalkan sumber daya sendiri, biaya operasional lebih tinggi, dan sulit untuk mencapai skala ekonomi). Di mana hal ini dibuktikan dengan adanya *supplier* dari peternakan keluarga dan *network* besar yang sangat membantu (karena kalau telur tidak ada jatah, susah barangnya). Dengan didukung dengan peternakan keluarga, biaya tenaga kerja lebih rendah (pegawai peternakan yang menyortir telurnya, membersihkan petinya dan mengisinya), stok barang lebih banyak terlebih saat posisi barang naik, sehingga *cost* perusahaan lebih rendah (tidak perlu repot mengeluarkan *cost* untuk mencari barang di “desa”, dalam hal ini peternakan kecil agar barang tidak kosong). Motivasi kemitraan lainnya adalah pengurangan risiko dan ketidakpastian (khususnya TB, karena TB adalah telur awal di mana agak susah barangnya, sehingga harus pintar *melobby* ternak-ternak). TB itu bisa dibilang langka karena susah barangnya, sehingga jika punya *network*, maka akan sangat membantu. Menurut informasi dari *customer*, TB itu barangnya susah tapi paling tidak kirimannya selalu diberi jatah TB walaupun terkadang dibagi juga dengan orang lain, tidak boleh diambil semua.

Mitra potensial perusahaan bisa dibilang sama rata. Semua merupakan mitra yang potensial karena baik *customer* juga *supplier* maupun *network* lain dapat menjadi mitra potensial bagi UD Happy Indah sendiri. Tidak ada *supplier*, tidak ada pasokan barang. Tidak ada yang beli, pasokan barang tidak berguna. Terkait mitra pengganti, misalnya *supplier* telur ayam yang bermula dari *supplier* keluarga bisa juga dari non keluarga (ternak kecil sampai besar). Namun ini bukan berarti sepenuhnya “diganti” (substitusi) namun lebih mengarah sebagai pelengkap (komplemen). Hubungan dengan mitra terjalin baik karena dianggap seperti keluarga sendiri.

Cost Structure

Pada elemen *cost structure* ini dijelaskan bahwa jenis *cost structure* di UD Happy Indah adalah *cost driven* dan *value driven*. Berdasarkan informasi ketiga informan, jenis *cost structure*nya itu dua-duanya karena konsumen lari kalau harga tidak bersaing (*cost driven*) dan konsumen malas kalau hanya sekedar transaksional (*value driven*). *Cost driven* di sini merupakan upaya UD Happy Indah untuk membuat biaya menjadi ramping. Biasanya kalau pelanggan lebih menekankan harga murah, maka akan mengambil telur yang lebih murah dari telur biasa (telur sakti, bentes, bahkan cair). Ketika efisiensi biaya tidak menjadi pertimbangan utama, maka bisa dilakukan dengan menetapkan sasaran ke konsumen yang “kurang sensitif harga” tetapi lebih pada nilai lain (rasa nyaman, lebih praktis, dan lainnya), seperti kulakan telur TB ataupun telur *grade 1* (kualitas luar pulau).

Menurut ketiga informan secara umum, *cost* yang potensial pada UD Happy Indah adalah tempat telur. Menurut *owner*, jika kita membuka suatu usaha telur, di peternakan kita harus menyediakan tempat-tempat telur itu (peti-peti kosong dan *tray*) untuk diisi. Terlebih pada saat permintaan banyak dan harga naik, *owner* harus menyediakan tempat telur untuk diisi.

Prediksi *cost* yang muncul dengan adanya IMB ini banyak *cost* yang dapat diminimalkan (seperti telur “murah”), harga kulakan lebih rendah karena memanfaatkan telur-telur yang sebenarnya “dianggap sudah tidak bisa dijual”. Namun, *cost*

lain untuk menyortir telur *grade 1*, pasti bertambah sehingga harga kulakan bertambah. Namun itu merupakan *cost* secara tidak langsung, karena UD Happy Indah hanya menjual tidak menyortir secara langsung. Sehingga, *cost* tidak berubah banyak, tapi untung lebih. *Cost* masih bisa diatasi.

Future Idea Business Model Canvas pada UD Happy Indah

Dalam konteks usaha perdagangan telur di UD Happy Indah, bisnis telur ternyata tidak semudah yang dibayangkan. Menurut informasi dari ketiga informan yang berhasil diwawancarai, usaha perdagangan telur itu memang kelihatannya mudah atau sederhana, namun ternyata jika tidak memiliki *network* (*key partnerships*) yang kuat, juga susah untuk mendapat barang karena adanya sistem jatah. Tidak ada jatah akan susah mendapatkan barang saat harga naik.

Begitu juga dengan perspektif *value propositions* yang ada pada UD Happy Indah tidak sekedar *profit oriented* (tidak bersifat transaksional belaka). Menurut informasi dari ketiga informan, UD Happy Indah berupaya membangun hubungan jangka panjang dengan *customer* (misalnya dengan hal-hal sederhana, seperti memberi obat waktu sakit, persekutuan doa, acara buka puasa, dan sebagainya).

UD Happy Indah memang bisa dibilang baik dalam bidangnya. Namun, masih ada kekurangan pada UD Happy Indah terkait masalah *key resources* (kinerja pegawai yang inefisien), pasokan telur TB yang kadang terbatas, dan belum siap terhadap teknologi (karena mayoritas pelanggan telur masih kolot). Menurut informasi dari hasil wawancara, kekurangan pada UD Happy Indah ini memang juga menjadi kekurangan kebanyakan usaha telur lainnya.

Dengan mengetahui gambaran usaha perdagangan telur pada umumnya serta usaha perdagangan telur di UD Happy Indah, maka dapat dikembangkan 9 elemen Model Kanvas untuk mengurangi kelemahan dan mempertahankan kekuatan yang dimiliki untuk *survive* bahkan lebih unggul, yaitu:

Customers Segments

UD Happy Indah sebenarnya bisa mengembangkan segmen pelanggannya ke *diversified* (diversifikasi pasar), tidak hanya *segmented*. Misalnya dengan memanfaatkan perdagangan hasil peternakan (selain menjual telur ayam, bisa dengan kotoran ayam untuk pupuk) ataupun dapat menjual *tray* plastik.

Value Propositions

Untuk elemen ini, UD Happy Indah tetap saja pada *value propositions* sebelumnya, yaitu nilai kuantitatif (harga bersaing) dan kualitatif (bisa dengan *up to date*, khususnya dalam bidang layanan yang lebih praktis, jangan hanya berada di zona nyaman, tetapi berusaha mengembangkannya lebih lagi).

Channels

Selain cara langsung (menggunakan toko sendiri untuk menjual telur), bisa mengembangkan cara tidak langsung (seperti bekerja sama dengan pihak lain, sejenis “barter”, toko lain yang memiliki “kekuatan produk” bisa menitipkan ke UD Happy Indah, begitu juga dengan UD Happy Indah). Misalnya, UD Happy Indah murah di telurnya, toko lain murah di plastiknya. Keduanya bisa bertukar barang, sehingga dapat menjual barang dengan murah.

Customer Relationships

- Tetap menjalankan ketiga fungsi *customer relationships* yaitu *customer acquisition* (mengubah calon pelanggan prospektif menjadi pelanggan aktual, sehingga tidak puas sampai situ saja), dengan memperhatikan pelanggan lama, yaitu *customer retention*, dan *boosting sales (upselling)*.
- Mengembangkan kategori *customer relationships* menjadi *dedicated personal assistance* (ada fasilitas untuk langganan prioritas, misalnya dengan memberi potongan harga dan sejenisnya), *self service* (order secara *online*, bisa bayar misalnya dengan *internet banking*).

Revenue Streams

Bisa mengembangkan dengan sewa tempat telur seperti tray plastik, karena selama ini belum ada.

Key Resources

Bisa mengembangkan ragam *key resources* yang berupa teknologi seperti pembayaran dengan kartu kredit, debit, *software* akuntansi jika situasi memungkinkan (pembeli sudah bisa *aware* dengan teknologi). Teknologi di sini berperan untuk meringankan (fungsional) bukan untuk membebani dan untuk "gaya-gayaan". Jika memang sudah memungkinkan untuk menggunakannya, maka digunakan dengan maksimal.

Key Activities

Untuk aktivitasnya dapat bermula dari aktivitas pra-proyek (menetapkan segmen pelanggan yang baru, rencana proyek/ konsep yang mau dikembangkan), aktivitas pelaksanaan proyek (implementasi dari pra-proyek, misalnya menjalankan *briefing* singkat di pagi hari untuk pengarahan dan motivasi pegawai), aktivitas pasca-proyek (memberikan jaminan kualitas sesuai order, misalnya menyuruh konsumen memilih barang dulu dan tinggal mengirimnya).

Key Partnerships

Partnernya bisa dari *supplier* (peternakan keluarga maupun nonkeluarga), *customer*, partner kerja (toko lain bisa jadi mitra komplemen). Motivasi kemitraannya bisa tetap yaitu optimasi operasi skala ekonomi (berpartner dengan peternakan keluarga juga dengan nonkeluarga), pengurangan risiko dan ketidakpastian (melobby peternakan khususnya TB), akuisisi sumber daya dan kegiatan tertentu (masuk ke pasar baru dengan akses yang mendukung).

Cost Structure

Bisa dengan jenis *cost structure* yang mengacu pada *cost driven* (khususnya untuk telur sakti, bentes, dan cair) dan *value driven* (khususnya untuk telur TB ataupun telur *grade 1* luar pulau).

Intinya di sini adalah inovasi model bisnis kanvas bisa terus dilakukan, berani mencoba dan merealisasikannya. Sebelum IMB dilakukan, kinerja UD Happy Indah tidak maksimal. Lingkungan terus berubah, jika UD Happy Indah terus berada di zona nyaman, dampaknya akan ketinggalan, pelanggan bisa "lari" (keterlambatan pengiriman), dan kinerja lambat (inefisiensi). Harus ada keinginan untuk melakukan perbaikan terus menerus untuk merespons kelemahan yang ada serta mempertahankan kelebihan untuk unggul dan bertahan melalui 9 elemen Model Kanvas ini. Sehingga dari hasil penelitian yang ada, maka *future idea business model canvas* pada UD Happy Indah ditunjukkan pada Gambar 3

| | | | | | | |
|---|---|--|---|--|---|--|
| <p>8. Key Partnerships</p> <ul style="list-style-type: none"> o Partnernya bisa dari <i>supplier</i> (peternakan keluarga maupun nonkeluarga), <i>customer</i>, partner kerja (toko lain bisa jadi mitra komplemen) o Motivasi kemitraannya bisa tetap yaitu optimasi operasi skala ekonomi (berpartner dengan peternakan keluarga juga dengan nonkeluarga), pengurangan risiko dan ketidakpastian (melobby peternakan khususnya TB), akuisisi sumber daya dan kegiatan tertentu (masuk ke pasar baru dengan akses yang mendukung) | <p>7. Key Activities</p> <p>Untuk aktivitasnya dapat bermula dari aktivitas pra-proyek (menetapkan segmen pelanggan yang baru, rencana proyek/ konsep yang mau dikembangkan), aktivitas pelaksanaan proyek (implementasi dari pra-proyek, misalnya menjalankan <i>briefing</i> singkat di pagi hari untuk pengarahan dan motivasi pegawai), aktivitas pasca-proyek (memberikan jaminan kualitas sesuai order, misalnya menyuruh konsumen memilih barang dulu, ditandai, tinggal mengirimnya)</p> <p>6. Key Resource</p> <p>Bisa mengembangkan ragam <i>key resources</i> yang berupa teknologi seperti pembayaran dengan kartu kredit, debit, <i>software</i> akuntansi jika situasi memungkinkan (pembeli sudah bisa <i>aware</i> dengan teknologi). Teknologi di sini berperan untuk meringankan (fungsional) bukan untuk membebani dan untuk "gaya-gayaan"</p> | <p>2. Value Propositions</p> <p>Kuantitatif (harga bersaing), kualitatif (<i>up to date</i> khususnya layanan yang lebih praktis) tidak stagnan</p> | <p>4. Customer Relationships</p> <ul style="list-style-type: none"> o Tetap menjalankan ketiga fungsi <i>customer relationships</i> yaitu <i>customer acquisition</i> (mengubah calon pelanggan prospektif jadi pelanggan aktual, sehingga tidak puas sampai situ saja), dengan memperhatikan pelanggan lama, yaitu <i>customer retention</i>, dan <i>boosting sales (upselling)</i> o Mengembangkan kategori <i>customer relationships</i> menjadi <i>dedicated personal assistance</i> (ada fasilitas untuk langganan prioritas), <i>self service</i> (order secara <i>online</i>, bayar misalnya dengan <i>internet banking</i>) <p>3. Channels</p> <p>Selain cara langsung, bisa mengembangkan cara tidak langsung (seperti bekerja sama dengan pihak lain, sejenis "barter", toko lain khas apa tips ke UD Happy Indah, begitu juga dengan UD Happy Indah)</p> | <p>1. Customers Segments</p> <p><i>Diversified</i> (diversifikasi pasar), mungkin memanfaatkan perdagangan hasil peternakan selain menjual telur ayam, bisa dengan kotoran ayam untuk pupuk, tray plastik</p> | <p>9. Cost Structure</p> <p>Bisa dengan jenis <i>cost structure</i> yang mengacu pada <i>cost driven</i> (khususnya untuk telur sakti, bentes, dan cair) dan <i>value driven</i> (khususnya untuk telur TB ataupun telur <i>grade 1</i> luar pulau).</p> | <p>5. Revenue Streams</p> <p>Bisa mengembangkan dengan sewa tempat telur seperti tray plastik</p> |
|---|---|--|---|--|---|--|

Gambar 3. Future Business Model Canvas Ideia pada UD Happy Indah

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Berdasarkan pada analisis wawancara, maka kesimpulan yang didapatkan dari penelitian inovasi model bisnis pada UD Happy Indah yang dilihat dari 9 elemen Model Kanvas adalah sebagai berikut:

1. *Customer segments*

UD Happy Indah dapat memberikan ide unik dari segmen pelanggan kebutuhan pokok (khususnya telur ayam) yang selama ini identik dengan *mass market* menjadi lebih *segmented*.

2. *Value propositions*

UD Happy Indah tidak hanya memiliki *value propositions* yang mengacu ke kuantitatif (menurut ukuran harga) saja, namun juga kualitatif (tidak sekedar ukuran harga, seperti memberikan layanan yang lebih praktis dan nyaman). Perspektif dari *value propositions* perusahaan tidak sekedar *profit oriented* (tidak sekedar transaksional saja tapi lebih *long term*).

3. *Channels*

UD Happy Indah sudah berupaya memaksimalkan *channels* secara langsung dan pelanggan mudah mendapatkan produknya. Namun, untuk telur TB (tembean/ telur kecil) harus dipikirkan cara lain agar pelanggan lebih leluasa lagi untuk memperoleh barangnya karena agak susah memperoleh TB.

4. *Customer relationships*

Secara umum, UD Happy Indah selalu berupaya menjaga hubungannya dengan pelanggan secara baik (tidak sekedar transaksional saja).

5. *Revenue streams*

UD Happy Indah telah berupaya memaksimalkan pendapatannya dari penjualan aset (telur itu sendiri) dan sewa (kendaraan, tempat telur) serta berhasil menjual telur dari kualitas TB sampai yang pecah (cair) sekalipun.

6. *Key resources*

UD Happy Indah melakukan IMB yang dideskripsikan melalui elemen *key resources* ini cukup memadai. Namun, masih sangat perlu untuk menangani masalah pegawai (kuli) yang masih dibidang inefisien Teknologipun masih terbatas karena mayoritas *customer* masih belum “siap” (masih kolot).

7. *Key activities*

UD Happy Indah melakukan 57 aktivitas praproyek, pelaksanaan, dan pascaproyek yang konsisten (tidak hanya punya ide besar saja, tapi berani mencoba dan berupaya direalisasikan, tentunya dengan semaksimal mungkin dan bertanggung jawab).

8. *Key partnerships*

UD Happy Indah memiliki mitra yang potensial, seperti *supplier* dan *customer* yang dapat membantu UD Happy Indah untuk mencapai optimasi operasi dan skala ekonomi serta pengurangan risiko dan ketidakpastian. Tentunya lebih dari itu, hubungan kemitraan yang dibangun untuk hubungan jangka panjang.

9. *Cost structure*

UD Happy Indah memiliki jenis *cost structure cost driven* dan *value driven*. Lagipula *cost* pada UD Happy Indah masih bisa diatasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Amit, R. Zott, C. (2012). Creating Value Through Business Model Innovation. MIT Sloan Management Review Edisi Spring, 53(3). Retrieved Sept 18, 2013, From http://management.wharton.upenn.edu/amitresearch/docs/2012/Amit_Creating_Value_Business_Model_Innovation.pdf
- Chesbrough, H. (2007). Business Model Innovation: It's Not Just About Technology anymore. Journal of Strategy and Leadership, 35(6), 12-17. (2007) Retrieved Sept 17, 2013, From: <http://search.proquest.com/docview/194380708/fulltextPDF?accountid=45762>
- Kementrian Pertanian Republik Indonesia. Konsumsi Telur dan Susu Per Kapita Petelur 2007-2011. Retrieved Jan 8, 2013, From: <http://www.deptan.go.id/infoeksekutif/nak/pdf-eisNAK2013/Konsumsi-Jenis Daging&olahan.pdf>
- Kementrian Pertanian Republik Indonesia. Produksi Telur Ayam Ras Petelur Menurut Provinsi 2009-2013. Retrieved Jan 8, 2013, From: http://www.deptan.go.id/infoeksekutif/nak/pdf-isNAK2013/Prod_TelurAyamPetelur_Prop_2013.pdf
- Mitchell, D.W., Coles, C.B. (2004). Business Model Innovation Breakthrough Moves. The Journal of Business Strategy, 25(1), 16-26. Retrieved Sept 19, 2013, From: <http://www.search.proquest.com/docview/202689736/fulltextPDF/140A0DEE7EF48EEBC8D/1?accountid=45762>
- Moleong, Lexy J. (2007) Metodologi Penelitian Kualitatif (Edisi revisi). Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Osterwalder, A. (2012). Business Model Innovation. Retrieved Sept 17, 2013, Retrieved Sept 19, 2013, From: <http://alexosterwalder.com>
- Poerwandari, E.K. (2001). Pendekatan Kualitatif dalam Penelitian Psikologi. Penerbit: Lembaga Pengembangan Sarana Pengukuran. Jakarta: Pendidikan Psikologi (PSP3) UI
- Poza, EJ. (2009). Family Business (3rd ed.). South Western: Cengage Learning.
- Santos, Filipe. (2009). Business Model Innovation Workbook: How Entrepreneurs Design and Assess Innovative Business Models. Insead.
- Santos, J. Spector, B. Heyden, L.V.D. (2009). Faculty and Research Working Paper: Toward a Theory of Business Model Innovation within Incumbent Firms. Retrieved Sept 18, 2013, From <http://www.insead.edu/facultyresearch/research/doc.cfm?did=41374>
- Sugiyono (2012), Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R and D. Bandung: Alfabeta.
- Suryabrata, Sumadi. (1983). Metodologi Penelitian. Jakarta: Rineka Cipta.
- Susanto, A.B. (2007). Menguak Perusahaan Keluarga di Indonesia. Retrieved Sept 19, 2013, From <http://www.jakartaconsulting.com/art-05-07.htm>

- Susanto, A.B. (2007)., Susanto, P., Wijanarko, H., & Mertosono S. (2007). The Jakarta Consulting Group on Family Business. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.
- Tim PPM Manajemen. (2012). Business Model Canvas. Indonesia: PPM Manajemen.
- Weiser, J., Kahane, M., Rochlin, S. & Landis, J. (2006). Untapped: Creating Value in Underserved Markets. San Fransisco: Berret-Koehler Publishers, Inc.