

**PENGUATAN DAN PENGEMBANGAN MODEL BISNIS BERKELANJUTAN  
GLEN CHOCO: PENDEKATAN TRIPLE LAYER BUSINESS MODEL CANVAS****STRENGTHENING AND DEVELOPING THE SUSTAINABLE BUSINESS  
MODEL OF GLEN CHOCO: THE TRIPLE-LAYER  
BUSINESS MODEL CANVAS APPROACH****Nur Lailin Jamilatun Nikmah<sup>1\*</sup>, Illia Seldon Magfiroh<sup>2</sup>**<sup>1,2</sup> Program Studi Agribisnis, Fakultas Pertanian, Universitas Jember\*Corresponding author's email: [nurlaylin561@gmail.com](mailto:nurlaylin561@gmail.com)

Submitted: 20/01/2022

Revised: 16/03/2022

Accepted: 31/03/2022

**ABSTRACT**

Cocoa plants are a leading plantation commodity that entirely exists in Indonesia. One of which is the highest production of Edel Cocoa in 2019 located at PTPN XII Kendenglembu, which has cocoa processing industry, namely Doesoen Kakao, and has great potential in improving the economy and social aspects. However, the weakness is using aluminum foil packaging, which is considered less environmentally friendly. The purpose of this study is to find out the mapping of the sustainable business model of the "Glen Choco" using TLBMC (Triple Layer Business Model Canvas) and decision using PMIA (Plus Minus Implication Analysis). The research method uses descriptive and analytic methods. The results show: 1) The results on TLBMC at the economic layer describe all elements, the environmental layer can't describe the End of Life because the packaging isn't environmentally friendly, the social layer can't describe the Social Impact because it has no impact poor social society, 2) Decision on PMIA is the economic layer has a high score of 109 to strengthen the business model. The environmental layer has the lowest score of 70 to develop a business model, and the social layer has a high score of 96 to strengthen the business models.

**Keywords:** business model, doesoen kakao, TLBMC, PMIA**ABSTRAK**

Tanaman kakao merupakan komoditi unggulan perkebunan yang eksis di Indonesia. Salah satunya Kakao Edel yang terletak di PTPN XII Kendenglembu yang memiliki industri pengolahan kakao yakni Doesoen Kakao dan memiliki potensi besar dalam meningkatkan perekonomian serta memperhatikan aspek sosial masyarakat. Namun, memiliki kelemahan yakni penggunaan kemasan aluminium foil yang dinilai kurang ramah lingkungan. Tujuan penelitian ini ingin mengetahui pemetaan model bisnis berkelanjutan bisnis cokelat "Glen Choco" menggunakan TLBMC (Triple Layer Business Model Canvas) dan pengambilan keputusan menggunakan metode PMIA (Plus Minus Implication Analysis). Metode penelitian menggunakan metode deskriptif dan analitik. Hasil penelitian menunjukkan : 1) Hasil pemetaan model bisnis berdasarkan TLBMC pada lapisan ekonomi menggambarkan keseluruhan elemen, lapisan lingkungan tidak dapat menggambarkan elemen *End Of Life* sebab kemasan produk kurang ramah lingkungan, lapisan sosial tidak dapat menggambarkan elemen *Social Impact* sebab tidak memiliki dampak buruk sosial masyarakat, 2) Pengambilan Keputusan berdasarkan analisis PMIA meliputi: lapisan ekonomi memiliki skor tinggi 109 maka perlu dilakukan penguatan model bisnis. Lapisan lingkungan memiliki skor terendah 70 maka perlu dilakukan pengembangan model bisnis, dan lapisan sosial memiliki skor tinggi 96 maka diperlukan penguatan model bisnis.

**Kata kunci:** model bisnis, doesoen kakao, TLBMC, PMIA

Copyright © 2022 by Author(s)

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International

License. All writings published in this journal are personal views of the authors and do not represent the views of this journal and the author's affiliated institutions.

**How to Cite:** Nikmah, Nur Lailin Jamilatun; Magfiroh, Illia Seldon. (2022). Penguatan Dan Pengembangan Model Bisnis Berkelanjutan *Glen Choco*: Pendekatan *Triple Layer Business Model Canvas*. *JSEP: Jurnal Sosial Ekonomi Pertanian*, 15(1): 1-12.

## PENDAHULUAN

Sektor perkebunan merupakan salah satu bagian integral dari sektor pertanian. Sektor perkebunan sendiri termasuk sektor yang berperan penting dalam perekonomian Indonesia. Jenis tanaman perkebunan cukup eksis dalam pengembangan sektor pertanian yang terdapat di Indonesia yakni tanaman kakao. Tanaman kakao atau yang memiliki nama latin *Theobroma cacao L* adalah salah satu komoditas unggulan yang termasuk ke dalam jenis tanaman perkebunan di Indonesia. Indonesia termasuk wilayah potensial untuk usaha tani kakao, sebab syarat tumbuh tanaman kakao sangat cocok di wilayah Indonesia khususnya di daerah Jawa Timur sehingga produksi kakaonya cenderung mengalami peningkatan.

Menurut (Sunanto, 1992), tanaman kakao terdiri dari 3 jenis varietas, yaitu jenis varietas *cricollo*, varietas *forastero* dan varietas *trinitario*. Varietas kakao terbaik yakni varietas *cricollo* yang umumnya disebut dengan Kakao Edel yang merupakan jenis kakao yang memiliki harga jual premium dibandingkan jenis kakao lainnya. Menurut Balai Penelitian Kakao Salatiga, sampai saat ini varietas Kakao Edel yang masih bertahan di Indonesia di antaranya yaitu DR1, DR2, DR 38. Ketiga varietas Kakao Edel tersebut dibudidayakan oleh Perkebunan PTPN XII Kendenglembu, Kecamatan Glenmore Kabupaten Banyuwangi.

Doesoen Kakao adalah salah satu anak usaha milik PTPN XII Kendenglembu yang mengolah Kakao Edel menjadi produk olahan coklat yang memiliki kualitas terbaik di Banyuwangi dan sudah berskala ekspor. Produk yang dihasilkan oleh Doesoen Kakao ini di antaranya yaitu coklat batangan dan coklat bubuk dengan merek "Glen Choco". Doesoen Kakao dalam menjalankan bisnis Cokelat "Glen Choco" memiliki potensi besar dalam meningkatkan perekonomian serta memperhatikan aspek sosial masyarakat. Namun, memiliki kelemahan yakni penggunaan kemasan aluminium foil yang dinilai kurang ramah lingkungan sehingga perlu diketahui secara lebih mendalam apakah model bisnis yang diterapkan di Doesoen Kakao sudah berkelanjutan secara ekonomi, lingkungan maupun sosial.

Ketiga aspek tersebut perlu diperhatikan secara lebih mendalam hal ini dikarenakan suatu bisnis berkelanjutan menurut Jacobsen (2011), bisnis berkelanjutan merupakan suatu bisnis yang dapat bertahan dalam jangka waktu panjang yang dapat mengelola risiko yang berkaitan dengan bidang ekonomi, lingkungan dan juga sosial. Pemetaan model bisnis pada penelitian ini dilakukan dengan pendekatan *Triple Layer Business Model Canvas* (TLBMC), yakni sebuah alat praktis yang memiliki fungsi untuk memadukan sebuah bisnis, baik dari segi ekonomi, lingkungan maupun sosial dalam suatu model bisnis yang koheren (Joyce and Paquin, 2016).

Keterbaruan dari penelitian ini adalah menerapkan pendekatan *Triple Layer Business Model Canvas* (TLBMC) untuk melihat penguatan dan pengembangan model bisnis coklat "Glen Choco" yang berkelanjutan di Doesoen Kakao yang terletak di PTPN XII Kendenglembu Kecamatan Glenmore Kabupaten Banyuwangi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pemetaan model bisnis yang berkelanjutan dan untuk mengetahui pengambilan keputusan menggunakan metode *Plus Minus Implication Analysis* (PMIA).

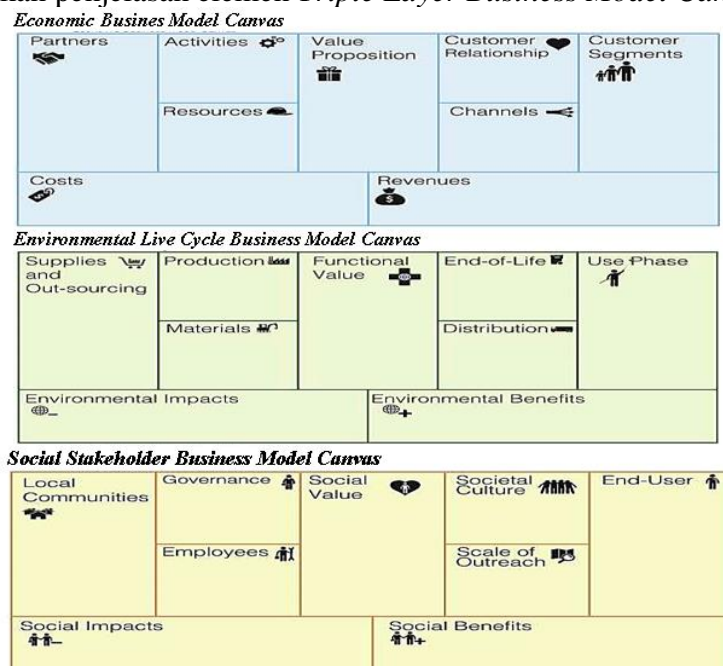
## METODE PENELITIAN

Penentuan daerah penelitian dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan metode *purposive method* yakni metode pemilihan daerah penelitian yang dilakukan secara sengaja berdasarkan pertimbangan tertentu (Saebani, 2008), di Doesoen Kakao

yang tepatnya berada di Dusun Kendenglembu, Kecamatan Glenmore, Kabupaten Banyuwangi. Dasar pertimbangan dalam pemilihan daerah tersebut yakni karena pada PTPN XII Kendenglembu merupakan penghasil Kakao Edel tertinggi yang terdapat di Pulau Jawa (PTPN XII, 2019). Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan metode *mix method* yakni menggunakan penelitian kualitatif dan penelitian kuantitatif (Yusuf, 2017), dengan metode deskriptif dan analitik.

Pengambilan sampel pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode *purposive sampling* dengan beberapa kriteria pemilihan informan sesuai dengan tujuan informasi yang ingin didapatkan. Sampel yang dipilih untuk dijadikan informan penelitian yakni PIC Doesoen Kakao, Astekpol (Asisten Teknik dan Pengolahan Pabrik Kakao), Kepala Krani Akuntansi, Staf Karyawan dan Konsumen. Metode pengumpulan data dilakukan dengan beberapa cara, yakni observasi, wawancara terstruktur, metode FGD (*Forum Group Discussion*) dan metode dokumentasi.

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu ; pada tujuan penelitian yang pertama menggunakan metode deskriptif untuk mengidentifikasi dan memetakan model bisnis berkelanjutan yang terdapat dalam blok bangunan model bisnis menggunakan pendekatan TLBMC (*Triple Layer Business Model Canvas*). Menurut Furqon (2019), *Triple Layer Business Model Canvas* (TLBMC) dapat diaplikasikan pada semua jenis industri atau perusahaan yang tidak hanya berorientasi kepada aspek ekonomi, namun juga dari aspek lingkungan dan juga aspek sosial. Berikut merupakan penjelasan elemen *Triple Layer Business Model Canvas* (TLBMC) :



Gambar 1. *Triple Layer Business Model Canvas* (TLBMC)

Pada lapisan ekonomi, elemen *Customer segment* meliputi orang-orang yang ingin dijangkau dalam menawarkan coklat Glen Choco. Indikator elemen *Value proposition* meliputi nilai keunggulan yang dimiliki produk Glen Choco. Elemen *Channel* dilihat dari jaringan terbentuk di Doesoen Kakao dalam menawarkan produk. Elemen *Customer relationship* meliputi jenis hubungan yang dibentuk agar pelanggan tetap loyal. Elemen *Revenue streams* meliputi sumber pendapatan yang diperoleh dari kegiatan bisnis. Elemen *Key resource* meliputi segala aset atau sumber daya yang dimiliki dalam usaha coklat Glen Choco. Elemen *Key activities* meliputi aktivitas

penting dalam kegiatan produksi cokelat Glen Choco. Elemen *Key partnerships*, meliputi mitra kerja sama yang mendukung produksi cokelat Glen Choco. elemen *Cost structure*, meliputi segala biaya yang dikeluarkan dalam produksi cokelat Glen Choco.

Pada lapisan lingkungan, indikator *Functional value* meliputi output fokus suatu produk cokelat Glen Choco yang dinilai berdasarkan aspek lingkungan. Selanjutnya indikator *Materials* meliputi bahan-bahan yang digunakan untuk produksi yang berwawasan lingkungan. Elemen *Production* meliputi aktivitas dalam kegiatan produksi yang memiliki dampak terbesar bagi lingkungan. Elemen *Supplies and outsourcing*, meliputi bahan-bahan dari lingkungan yang tetap dipasok selain bahan baku utama. Elemen *Distributions* meliputi sumber daya yang digunakan dalam distribusi produk yang berwawasan lingkungan. Elemen *Use phase* yakni fase penggunaan dari efek lingkungan yang dihasilkan dalam produksi atau penggunaan produk cokelat Glen Choco. Elemen *End of life* yakni fase ketika pelanggan tidak mengonsumsi produk sehingga elemen ini dilihat dari inovasi pengelolaan produk akhir agar tidak berdampak bagi lingkungan. Elemen *Environmental impact* meliputi dampak lingkungan yang dihasilkan dari kegiatan produksi. Elemen *Environmental benefit* meliputi kegiatan dilakukan guna mengurangi dampak lingkungan yang ditimbulkan.

Pada lapisan sosial, elemen *social value* meliputi misi sosial dari pembuatan cokelat Glen Choco yang bertujuan membangun hubungan sosial dengan pemangku kepentingan. Elemen *Employee* yaitu berbagai kegiatan yang ditunjukkan untuk karyawan Doesoen Kakao. Elemen *Governance* yakni terkait struktur organisasi dan cara pengambilan keputusan. Elemen *Local Communities*, meliputi hubungan yang terjalin dengan komunitas lokal agar bisnis menjadi lancar. Elemen *Societal culture* meliputi tanggung jawab sosial yang diberikan kepada masyarakat. Elemen *Scale of outreach* meliputi tingkat kedalaman hubungan dengan pemangku kepentingan. Elemen *End-users*, meliputi proposisi nilai yang ditawarkan untuk produk cokelat Glen Choco dalam memenuhi kebutuhan pengguna akhir. Elemen *Social impacts*, meliputi dampak sosial yang ditimbulkan Doesoen Kakao. Selanjutnya indikator yang dilihat dari *social benefit* meliputi manfaat sosial yang bertujuan untuk menciptakan nilai positif dari kegiatan perusahaan untuk mengatasi dampak sosial yang ditimbulkan.

Metode yang digunakan pada tujuan penelitian kedua yakni mengenai pengambilan keputusan yang dilakukan terhadap elemen dalam TLBMC produk Glen Choco menggunakan metode PMIA (*Plus Minus Implication Analysis*). Menurut Wibowo dkk (2018) metode PMIA adalah suatu teknik yang digunakan dalam pengambilan keputusan dalam menentukan pilihan keputusan yang tepat dengan berdasarkan tiga sudut pandang *plus*, *minus* dan *implication*. Metode ini dilakukan dengan memberikan nilai pada masing-masing kolom sesuai dengan kepentingan dan kriteria penilaian tertentu, berupa : golongan *plus* diberikan nilai positif, yakni bernilai antara 1 sampai 10. Golongan *minus* diberikan nilai negatif, bernilai antara -1 sampai -10. Golongan *implication* bernilai positif atau negatif antara -10 sampai 10. Selanjutnya dilakukan perhitungan jumlah nilai hasil skor rata-rata yang terdapat pada kolom *plus*, kolom *minus* dan juga kolom *implication* dengan rumus persamaan berikut:

$$\text{SKOR PMIA} = \Sigma P + \Sigma M + \Sigma I \quad (1)$$

Berikutnya menentukan keputusan yang akan diambil berdasarkan perhitungan skor menggunakan PMIA masing-masing elemen. Apabila diperoleh nilai yang positif atau skor tinggi maka diperlukan keputusan penguatan model bisnis cokelat Glen Choco, sedangkan apabila nantinya diperoleh nilai negatif atau memiliki skor lebih rendah maka diperlukan keputusan pengembangan untuk model bisnis cokelat Glen Choco.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Doesoen Kakao merupakan anak perusahaan dari PT Perkebunan Nusantara (PTPN) XII Kendenglembu yang didirikan resmi pada tanggal 15 November 2017. Doesoen Kakao bergerak di bidang industri pengolahan kakao menjadi produk olahan cokelat “Glen Choco” yang berkedudukan di Dusun Kendenglembu, Desa Karangharjo, Kecamatan Glenmore, Banyuwangi, Jawa Timur. Skala usaha pada Doesoen Kakao ini termasuk skala besar, karena telah memasarkan produk cokelat baik di kalangan lokal, nasional maupun internasional. Jenis produk cokelat “Glen Choco” yang dihasilkan oleh Doesoen Kakao terdiri dari beberapa jenis di antaranya yaitu Extra Dark Chocobar 80% Cacao (70 gram), Dark Chocobar 70% Cacao (70 gram), Milk Chocobar 52,5% Cacao (70 gram), Milk Chocobar 52,5% Cacao (12 gram), serta Ori Choco Praline 52.5% Cacao (4 pcs). Kegiatan produksi produk cokelat “Glen Choco” di Doesoen Kakao, penyediaan bahan baku berasal dari hasil panen perkebunan milik PTPN XII Kendenglembu. Kemitraan yang terjalin dengan Doesoen Kakao yaitu PT Rolas Mandiri yang berperan sebagai mitra pemasaran produk “Glen Choco” dan terletak di berbagai wilayah di Indonesia. Jenis kepemilikan Doesoen Kakao termasuk jenis Perseroan yang merupakan milik PT Perkebunan Nusantara XII Kendenglembu, sehingga struktur organisasi yang terdapat di Doesoen Kakao masih bergabung dengan sistem manajerial di PTPN XII Kebun Kendenglembu. Agro Doesoen Kakao ini termasuk dalam kategori industri baru sehingga masih diperlukan penyusunan struktur organisasi baru yang lebih efektif dan efisien.

Pemetaan model bisnis berkelanjutan dengan *Triple Layer Business Model Canvas* (TLBMC) pada bisnis cokelat Glen Choco di Doesoen Kakao di Kecamatan Glenmore Kabupaten Banyuwangi. Menurut Joyce dan Paquin (2016), *Triple Layer Business Model Canvas* (TLBMC) adalah sebuah alat praktis untuk memadukan kepedulian dari segi ekonomi, lingkungan, dan juga sosial secara koheren dalam suatu pandangan dari model bisnis. *Triple Layer Business Model Canvas* (TLBMC) adalah suatu pengembangan model bisnis pertama yang biasa disebut dengan *Business Model Canvas* (BMC) dari (Osterwalder, 2004) yang ditambahkan dengan aspek lingkungan dan aspek sosial untuk mendukung suatu inovasi model bisnis yang berkelanjutan.

### Lapisan Ekonomi pada TLBMC Produk Cokelat “Glen Choco”

Key Partnerships	Key Activities	Value Propositions	Customer Relationships	Customer Segments
Cafe Rolas Nusantara	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produksi Cokelat Glen Choco</li> <li>- Penyimpanan Bahan Baku Biji Kakao</li> <li>- Pemasaran Offline dan Online</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Healthy Food</i> Cokelat Sehat)</li> <li>- Produksi Cokelat yang Kontinyu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pelayanan Terbaik dengan Mengutamakan Kepuasan Konsumen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Remaja dan Pelajar</li> <li>- Dewasa</li> <li>- Wisatawan</li> </ul>
	<b>Key Resources</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bahan Baku Kakao Bulk dan Kakao Edel</li> <li>- Sumber Daya Manusia (SDM) yang terampil</li> <li>- Modal dari PTPN XII Kendenglembu</li> </ul>		<b>Channels</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Direct Selling</i> di Outlet / Cafe Doesoen Kakao</li> <li>- Reseller</li> <li>- <i>Social Media</i> (<i>Instagram</i> dan <i>Facebook</i> Doesoen Kakao)</li> </ul>	
<b>Cost Structure</b>		<b>Revenue Streams</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Biaya Produksi (Biaya Tetap dan Biaya Variabel)</li> <li>- Gaji Karyawan</li> <li>- Biaya Promosi (Fesival)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penjualan Langsung Produk dari Outlet Cafe Doesoen Kakao</li> <li>- Paket Wisata Edukasi Pengolahan Cokelat</li> </ul>		

### Lapisan Lingkungan pada TLBMC Produk Cokelat “Glen Choco”

Supplies and Outsourcing	Production	Functional Value	End Of Life	Use Phase
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pasokan Air Sumber Untuk Pencucian Biji Kakao</li> <li>- Pasokan Kayu Bakar untuk Penyangraian Biji Kakao</li> </ul>	Unit Bisnis Melakukan Pengeringan Biji Kakao dengan Sinar Matahari	Pengembangan Produk Cokelat Sehat	Elemen <i>End Of Life</i> dalam Produk Akhir Belum Terpenuhi, Sebab Kemasan Diidentifikasi Kurang Ramah Lingkungan	Unit Bisnis Telah Mengefisiensi Penggunaan Listrik dan Air
	<b>Materials</b> Pasokan Bahan Baku Utama (Biji Kakao Bulk dan Edel) diperoleh dari kebun PTPN XII Kendenglembu			
<b>Environmental Impact</b>		<b>Environmental Benefit</b>		
Penggunaan Kemasan Aluminium Foil diidentifikasi Sulit Diurai Tanah, Sehingga Ditengarai Dapat Menimbulkan Dampak Bagi Lingkungan Sekitar.		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ada Pemanfaatan Limbah Kulit Biji Kakao Sebagai Pupuk Organik</li> <li>- Ada Penambahan Kemasan Kertas yang Mudah Diurai Tanah</li> </ul>		

### Lapisan Sosial pada TLBMC Produk Cokelat “Glen Choco”

Local Communities	Governance	Social Value	Societal Culture	End User
Unit Bisnis Membangun hubungan dengan Pokdarwis, Club Gowes, Pemuda Garuda, IKBI PTPN XII	Unit Bisnis Melakukan Transparansi dalam Pengambilan Keputusan	Unit Bisnis Mengadakan Kegiatan Sosial untuk Membangun Hubungan Sosial dengan Masyarakat	Pembangunan Amplifitheatre untuk Memfasilitasi Pertunjukan Kesenian Daerah Sebagai Program CSR ( <i>Corporate Social Responsibility</i> )	Unit Bisnis Menawarkan Cokelat Sehat untuk konsumen Selaku Pengguna Akhir
	<b>Employees</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unit Bisnis Secara Aktif Mengikuti Pelatihan Kerja yang Diadakan oleh PTPN XII</li> <li>- Menciptakan Lingkungan Kerja yang Nyaman untuk Karyawan</li> </ul>			
<b>Social Impacts</b>		<b>Social Benefits</b>		
Elemen <i>Social Impact</i> Belum Terpenuhi Sebab Unit Bisnis Tidak Memiliki Dampak Buruk Bagi Sosial Masyarakat		Unit Bisnis Selalu Berusaha Memberikan Lapangan Pekerjaan dan Melibatkan Masyarakat Sekitar sebagai Karyawan Doesoen Kakao		

Gambar 2. Triple Layer Business Model Canvas (TLBMC) Cokelat Glen Choco

Elemen-elemen yang terdapat pada TLBMC yang telah dianalisis dari sudut pandang *plus*, *minus* dan *implication* selanjutnya dilakukan perhitungan skor dan ditentukan pengambilan keputusan berdasarkan skor pada masing-masing lapisan. Berdasarkan hasil penelitian yang didapatkan dari hasil diskusi FGD pada tabel

(lampiran 6) mengenai hasil diskusi *Forum Group Discussion* (FGD) Analisis *Plus Minus Implication Analysis* (PMIA) pada Model Bisnis Produk “Glen Choco” meliputi :

- 1) *Customer Segment*, Poin *Plus* pada elemen remaja dan pelajar, dewasa dan wisatawan yakni memiliki keunggulan produk kekinian sehingga banyak disukai remaja, serta permintaan banyak karena termasuk coklat sehat di mana dalam proses pembuatannya meminimalisir penggunaan bahan kimia dan tanpa bahan pengawet yang disukai oleh orang dewasa atau wisatawan. Poin *Minus* pada elemen ini dapat dilihat dari kelemahannya yaitu permintaan coklat dari pelanggan remaja cenderung lebih sedikit, serta pada segmen dewasa dan wisatawan memiliki kekurangan yakni banyaknya permintaan atau *request* terhadap produk dan juga kurangnya kepedulian terhadap kebersihan outlet penjualan di Doesoen Kakao. Poin *Implication* dari elemen ini yakni dampak dari adanya pelanggan remaja, dewasa dan wisatawan maka potensi penjualan akan meningkat.
- 2) *Value Proportion*. Poin *plus* pada elemen ini yaitu coklat Glen Choco memiliki kelebihan baik untuk kesehatan sebab dalam penggunaan bahan-bahan kimia sangat diminimalisir dan juga tanpa menggunakan bahan pengawet dan elemen produksi kontinu akan mengakibatkan ketersediaan produk secara kontinu. Poin *minus* pada elemen ini yakni daya simpan kurang tahan lama, pangsa pasar lebih rendah serta membutuhkan tenaga kerja yang cukup banyak untuk pemasaran dan juga produksi. Poin *implication* yakni dengan adanya coklat Glen Choco ini maka dapat dijadikan ciri khas dari Doesoen Kakao untuk meningkatkan wisatawan, serta dengan produksi yang kontinu maka permintaan terpenuhi.
- 3) *Channels*. Poin *plus* pada elemen *Direct Selling*, Reseller dan *social media* memiliki keunggulan yakni penyampaian nilai keunggulan produk dapat tersampaikan dengan baik dan dapat meningkatkan jangkauan pemasaran. Poin *minus* pada elemen ini yakni jangkauan pasar kurang luas, serta membutuhkan tenaga kerja untuk tim kreatif pemasaran produk. Poin *implication*, dengan adanya elemen ini dapat mengenal konsumen secara langsung serta dapat meningkatkan eksistensi produk.
- 4) *Customer Relationship*. Poin *plus* pada elemen ini dapat meningkatkan kepuasan dan daya tarik produk. Poin *minus* yakni kurangnya tanggapan dari beberapa konsumen yang diakibatkan dari rasa kurang kepedulian konsumen terhadap kebersihan lingkungan sekitar. Poin *implication* yakni dengan elemen ini maka dapat menjaga hubungan dengan pelanggan dan mengakibatkan peningkatan pendapatan.
- 5) *Revenue Stream*. Poin *plus* pada elemen ini yakni pelanggan dapat mengetahui produk secara langsung dan dapat mensosialisasikan proses pengolahan coklat Glen Choco secara langsung yang nantinya akan meningkatkan pendapatan. Poin *minus* yakni permintaan dan kemauan konsumen yang beragam sehingga dibutuhkan tenaga kerja untuk menangani *request* atau kemauan dari konsumen. Poin *implication* pada elemen ini yaitu dengan adanya penjualan langsung dan paket wisata edukasi pengolahan kakao maka nantinya diperoleh pembayaran untuk pendapatan dan pengunjung dapat mengetahui proses pengolahan secara langsung.
- 6) *Key Resource*. Poin *plus* pada elemen ini yakni kualitas bahan baku terjamin karena berasal dari kebun PTPN XII Kendenglembu, SDM mumpuni serta dikelola oleh PTPN XII Kendenglembu sehingga kontinuitas produksi tetap terjamin. Poin *minus* pada elemen ini membutuhkan biaya yang lebih banyak untuk pemeliharaan gudang penyimpanan bahan baku serta butuh keuangan untuk pelatihan karyawan. Poin

*implication* yakni mengakibatkan produksi lancar, pelayanan cepat dan pengelolaan biaya terkendali.

- 7) *Key Activities* pada elemen ini yaitu produksi kontinu, bahan baku selalu tersedia serta pemasaran dapat dilakukan secara *online* dan *offline*. Poin *minus* pada elemen ini yaitu diperlukan kemampuan kerja karyawan sesuai bidang masing-masing, bahan baku tidak dapat bertahan dalam jangka waktu lama serta tidak terdapat bagian khusus yang menangani aktivitas pemasaran. Poin *implication* yakni dengan adanya elemen ini maka keuntungan meningkat, produksi lancar serta bahan baku selalu tersedia.
- 8) *Key Patnership* pada elemen ini jangkauan pasar menjadi luas. Poin *minus* yakni diperlukan biaya pengiriman produk ke outlet Cafe PT Rolas Mandiri. Poin *implication* yakni terdapat pengiriman atau penjualan produk secara kontinu sehingga pendapatan meningkat
- 9) *Cost Structure* pada elemen biaya produksi, gaji karyawan dan biaya promosi (festival) dapat mendukung kelancaran produksi, sistem upah harian serta banyak dikunjungi oleh wisatawan lokal dan luar daerah. Poin *minus* pada elemen ini yaitu estimasi biaya yang dibutuhkan untuk produksi cokelat Glen Choco cukup besar. Poin *implication* dengan adanya elemen ini maka dapat memenuhi target penjualan, kegiatan produksi lancar.
- 10) *Functional Value*. Poin *plus* pada elemen pengembangan produk cokelat sehat yaitu diolah tanpa menggunakan bahan pengawet. Poin *minus* pada elemen yaitu daya simpan produk kurang tahan lama sedangkan poin *implication* yaitu pengembangan produk cokelat sehat dilakukan dengan cara meminimalisir penggunaan bahan kimia yang merusak lingkungan.
- 11) *Material*. Poin *plus* pada elemen ini yaitu biji kakao bulk dan edel didapatkan dari kebun milik PTPN XII Kendenglembu yang terletak di lingkungan sekitar Doesoen Kakao sehingga kualitas terjamin. Poin *minus* perlu penyimpanan bahan baku biji kakao untuk menjaga kontinuitas produksi sebab kakao dapat dipanen dalam jangka waktu sekitar 4 hingga 5 bulan. Poin *implication* yakni kualitas produk terjamin karena bahan baku terjamin.
- 12) *Production*. Poin *plus* pada elemen pengeringan biji kakao manual dengan sinar matahari yakni tidak mencemari tanah. Poin *minus* yakni penggunaan sinar matahari kurang efektif karena membutuhkan waktu yang cukup lama yakni tergantung cuaca. Poin *implication* yakni elemen ini tidak menimbulkan dampak bagi lingkungan sekitar.
- 13) *Supplies and Outsorcing*. Poin *plus* pada elemen ini dapat menghemat biaya karena pasokan berasal dari sumber air sekitar dan kayu juga berasal dari lingkungan. Poin *minus* yaitu memiliki kelemahan memerlukan resapan air untuk hasil cucian fermentasi biji kakao dan terdapat abu hasil pembakaran. Poin *implication* yakni dengan adanya elemen ini dapat melancarkan kegiatan pencucian biji kakao hasil fermentasi dan pengeringan menjadi lebih cepat.
- 14) *Distribution*. Poin *plus* pada elemen ini dapat meminimalisir polusi saat transportasi pengiriman, selain itu penggunaan boks sterofom bertujuan agar kondisi produk tidak rusak. Poin *minus* yakni membutuhkan estimasi biaya tambahan untuk perawatan outlet serta pembelian kemasan boks sterofom. Poin *implication* yaitu elemen ini mengakibatkan tidak dibutuhkannya transportasi pengiriman serta kemasan boks dapat digunakan berkali-kali sehingga dapat menghemat penggunaan sumber daya bahan tersebut.



- 15) *Use Phase*. Poin *plus* pada elemen ini yaitu dengan mengefisiensi penggunaan listrik dan air maka kegiatan produksi menjadi lebih optimal. Poin *minus* yakni membutuhkan pengawasan lebih dalam penggunaan listrik dan air agar tidak terjadi pemborosan. Poin *implication* yaitu dengan adanya elemen ini maka dapat menghemat energi.
- 16) *Environmental Impact*. Poin *plus* pada elemen ini yaitu kemasan aluminium foil yang mudah didapatkan. Poin *minus* yakni kemasan aluminium foil sulit untuk diurai oleh tanah dan membutuhkan waktu penguraian yang cukup lama sehingga berdampak terhadap tanah. Poin *implication* yaitu dapat berdampak lingkungan sebab kemasan aluminium foil kurang ramah lingkungan sehingga diperlukan penambahan kemasan ramah lingkungan.
- 17) *Environmental Benefit*. Poin *plus* elemen pemanfaatan kulit biji sebagai pupuk dan penambahan kemasan kertas yang mudah diurai tanah yaitu dapat berdampak rendah terhadap lingkungan. Poin *minus* pada elemen ini membutuhkan biaya variabel tambahan untuk kemasan kertas yang ramah lingkungan. Poin *implication* yaitu akan menghemat sumber daya pupuk yang digunakan dan mengurangi pemakaian aluminium foil.
- 18) *Social Value*. Poin *plus* pada elemen ini yakni adanya komunikasi lancar tercipta hubungan sosial yang baik antar berbagai pihak. Poin *minus* pada elemen ini yaitu diperlukan konsep event yang menarik serta koordinasi intens agar event berjalan lancar. Poin *implication* yakni dapat mendukung kelancaran usaha sebab hubungan baik dengan masyarakat dan mitra.
- 19) *Employee*. Poin *plus* pada elemen ini yaitu adanya pelatihan kerja sesuai dengan kondisi lapang dan Suasana kerja nyaman sehingga motivasi kerja menjadi meningkat. Poin *minus* pada elemen ini yakni memerlukan estimasi biaya tambahan, sedangkan poin *implication* yakni dengan adanya pelatihan maka nantinya akan dapat meningkatkan kemampuan dan loyalitas karyawan.
- 20) *Governance*. Poin *plus* elemen ini yaitu terjadi komunikasi untuk pemaparan rencana kegiatan sebab diperlukan rapat koordinasi karyawan. Poin *minus* yakni memerlukan koordinasi intens antar berbagai pihak, sedangkan poin *implication* yaitu dengan adanya transparansi dalam pengambilan keputusan maka diperlukan komunikasi agar tidak terjadi *miss communication*.
- 21) *Local Communities*. Poin *plus* pada elemen ini Doesoen Kakao membangun hubungan yang cukup baik dengan komunitas lokal seperti Pokdarwis, Club Gowes, Pemuda Garuda, IKBI PTPN XII dengan cara mengundang atau mengikutsertakan komunitas lokal dalam setiap acara. Poin *minus* yakni tidak terdapat dampak negatif dari adanya elemen ini. Poin *implication* yaitu dengan adanya kegiatan sosial yang dilakukan maka komunitas lokal juga berperan mendukung kelancaran kegiatan dan usaha coklat Glen Choco.
- 22) *Societal Culture*. Poin *plus* pada elemen pembangunan ampifitheater maka nantinya dapat digunakan sebagai wadah untuk kegiatan pengenalan seni kepada masyarakat. Poin *minus* yaitu membutuhkan dana untuk membangun ampifitheater sebagai wujud CSR (*Corporate Social Responsibility*). Poin *implication* yaitu dengan adanya elemen ini maka kebudayaan tidak punah.
- 23) *Scale Of Outreach*. Poin *plus* pada elemen dapat memperluas jangkauan sosial salah satunya yakni dengan pengadaan event atau festival. Poin *minus* pada elemen ini yakni untuk menjangkau pasar nasional maupun internasional maka diperlukan

pemasaran lebih intens. Sedangkan poin *implication* produk dapat dikenal konsumen luas dan juga dapat meningkatkan loyalitas konsumen.

24) *End User*. Poin *plus* pada elemen menawarkan coklat sehat untuk konsumen selaku pengguna akhir ini yaitu disukai oleh konsumen sebagai pengguna akhir karena tanpa bahan pengawet. Poin *minus* yakni memerlukan estimasi biaya tambahan, sebab memerlukan biaya produksi besar. Poin *implication* yakni dengan adanya coklat sehat untuk konsumen maka pengguna akhir atau konsumen merasa puas dengan produk coklat sehat.

25) *Social Benefit*. Poin *plus* pada elemen penciptaan lapangan kerja bagi masyarakat dan melibatkan masyarakat sebagai karyawan maka dapat meningkatkan taraf hidup masyarakat. Poin *minus* pada elemen ini yaitu diperlukan manajemen dan koordinasi team yang baik antar karyawan. Poin *implication* dapat meningkatkan hubungan sosial yang baik, hal ini dikarenakan masalah sosial mudah diatasi sebab saling mengenal baik.

Elemen-elemen yang terdapat pada TLBMC yang telah dianalisis dari sudut pandang *plus*, *minus* dan *implication* selanjutnya dilakukan perhitungan skor dan ditentukan pengambilan keputusan berdasarkan skor pada masing-masing lapisan. Berikut merupakan tabel penilaian elemen TLBMC berdasarkan Analisis PMIA (*Plus Minus Implication Analysis*) Cokelat “Glen Choco” di Doesoen Kakao :

Tabel 1. Penilaian Elemen TLBMC berdasarkan Analisis PMIA (*Plus Minus Implication Analysis*) Cokelat “Glen Choco” di Doesoen Kakao

No	Elemen	Plus	Minus	Implication	Skor PMIA
<b>Lapisan Ekonomi</b>					
1.	<i>Customer Segment</i>	7	-3	7	
2.	<i>Value Proposition</i>	8	-2	7	
3.	<i>Channels</i>	7	-2	7	
4.	<i>Customer Relationship</i>	8	-2	6	
5.	<i>Revenue Stream</i>	8	-2	6	
6.	<i>Key Resource</i>	8	-2	8	
7.	<i>Key Activities</i>	8	-3	7	
8.	<i>Key Patnership</i>	8	-2	6	
9.	<i>Cost Structure</i>	7	-3	7	
<b>Total Skor</b>		69	-21	61	109
<b>Lapisan Lingkungan</b>					
10.	<i>Functional Value</i>	8	-3	7	
11.	<i>Material</i>	7	-3	8	
12.	<i>Production</i>	8	-4	8	
13.	<i>Supplies and Outsourcing</i>	7	-3	6	
14.	<i>Distribution</i>	7	-3	6	
15.	<i>Use Phase</i>	6	-2	6	
16.	<i>Environmental Impact</i>	2	-7	5	
17.	<i>Environmental Benefit</i>	7	-3	6	
<b>Total Skor</b>		52	-28	46	70
<b>Lapisan Sosial</b>					
18.	<i>Social Value</i>	7	-2	8	
19.	<i>Employee</i>	7	-1	6	
20.	<i>Governance</i>	8	-2	7	
21.	<i>Local Communities</i>	7	0	8	
22.	<i>Societal Culture</i>	8	-3	8	
23.	<i>Scale Of Outreach</i>	8	-1	6	
24.	<i>End User</i>	7	-3	7	
25.	<i>Social Benefit</i>	8	-2	7	
<b>Total Skor</b>		53	-14	57	96

Berdasarkan hasil perhitungan skor, maka tindak lanjut yang perlu dilakukan berdasarkan pertimbangan dari skor Analisis PMIA yaitu :

- a) Lapisan ekonomi memiliki skor tinggi yakni 109, perlu dipertahankan dan dilakukan penguatan model bisnis pada elemen *channels* dan *key activities*, sebab masih belum ada karyawan khusus yang bertugas di bidang pemasaran maka perlu penguatan model bisnis berupa peningkatan pemasaran intensif dengan menambahkan karyawan tim kreatif bidang pemasaran.
- b) Lapisan lingkungan memiliki skor terendah sejumlah 70, lingkungan perlu dilakukan pengembangan model bisnis khususnya pada elemen *environmental impact*, sebab kemasan aluminium foil yang digunakan untuk produk dinilai memiliki dampak kurang ramah lingkungan dan membutuhkan waktu lama untuk diurai tanah maka perlu pengembangan model bisnis berupa inovasi penggunaan kemasan yang mudah di daur ulang seperti *biodegradable aluminium foil*.
- c) Lapisan sosial memiliki skor tinggi sejumlah 96, diperlukan keputusan penguatan model bisnis khususnya pada elemen *governance*, hal ini dikarenakan masih belum ada spesifikasi pembagian tugas untuk staf karyawan khusus yang bertugas di Cafe Outlet Doesoen Kakaomaka perlu penguatan model bisnis dengan cara pembagian spesifikasi tugas yang jelas untuk staf karyawan khusus yang bertugas di Outlet Doesoen Kakao agar kinerja karyawan lebih efektif dan terstruktur.

## KESIMPULAN

Hasil pemetaan model bisnis berdasarkan TLBMC (*Triple Layer Busines Model Canvas*) produk coklat Glen Choco meliputi : Hasil pemetaan model bisnis berdasarkan TLBMC pada lapisan ekonomi menggambarkan keseluruhan elemen diantaranya yaitu *Customer Segment*, *Value Proposition*, *Channels*, *Customer Relationship*, *Revenue Streams*, *Key Resources*, *Key Activities*, *Key Partnership* dan *Cost Structure*, lapisan lingkungan tidak dapat menggambarkan elemen *End Of Life* sebab kemasan produk kurang ramah lingkungan, lapisan sosial tidak dapat menggambarkan elemen *Social Impact* sebab tidak memiliki dampak buruk sosial masyarakat. Pengambilan Keputusan berdasarkan analisis PMIA (*Plus Minus Implication Analysis*) produk coklat Glen Choco di Doesoen Kakao meliputi : Lapisan ekonomi memiliki skor tinggi 109, maka perlu penguatan model bisnis berupa peningkatan pemasaran intensif dengan menambahkan karyawan tim kreatif bidang pemasaran. Lapisan lingkungan memiliki skor terendah sejumlah 70, maka perlu pengembangan model bisnis berupa inovasi penggunaan kemasan produk yang mudah di daur ulang seperti *biodegradable aluminium foil*. Lapisan sosial memiliki skor tinggi sejumlah 96, maka perlu penguatan model bisnis dengan cara pembagian spesifikasi tugas yang jelas untuk staf karyawan khusus yang bertugas di Outlet agar kinerja karyawan menjadi lebih efektif dan terstruktur.

## DAFTAR PUSTAKA

- Furqon, C., M.A. Sultan., dan F. W. (2019). Business Development of Coffee Farmers Group Using Triple Layered Business Model Canvas. *Journal of Business and Economics Review*, 4(4), 163–170.
- Joyce, A. and R. L. P. (2016). The Triple Layered Business Model Canvas : A Tool to Design More Sustainable Susinnes Models. *Journal of Cleaner Production*, 135(1), 1474–1486. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067>

- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology A Proposition In A Design Science Approach*. America: John Willey and Sons.
- PT Perkebunan Nusantara XII. (2019). <https://ptpn12.com/2019/07/09/kakao-edel-finest-cocoa-variety/> (Diakses tanggal 12 November 2020, pukul 14.30).
- Saebani, B. . (2008). *Metode Penelitian*. Bandung : CV Pustaka Setia.
- Sunanto. (1992). *Cokelat Budidaya, Penglahan Hasil dan Aspek Ekonominya*. Yogyakarta: Kosinus.
- Yusuf, A. . (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif & Penelitian Gabungan*. Jakarta : Kencana.