

Pengembangan Bisnis Strategis untuk Produksi Minyak Serai Wangi di Indonesia: Studi Kasus PT Musim Panen Harmonis

(Strategic Business Development for Lemongrass Oil Production in Indonesia: A Case Study of PT Musim Panen Harmonis)

Safira Fathin^{1*}, Wijining Putri Pangestuti²

¹ Manajemen, Binus Business School, Universitas Bina Nusantara, Indonesia

²Manajemen Agribisnis, Sekolah Vokasi, Institut Pertanian Bogor, Indonesia

Email: Safira.fathin@binus.ac.id

ABSTRACT

This research examines the potential for business development in the agricultural sector of Indonesia, with a focus on the essential oil commodity derived from aromatic plants, particularly lemongrass oil (*Cymbopogon winterianus*). The lemongrass oil business trend continues to grow due to increasing demand, particularly for fragrances, household products, and pharmaceuticals. This study aims to analyze the company's internal and external environmental conditions, which will be represented through the nine elements of the Business Model Canvas (BMC). Using a case study approach, this research combines primary data from interviews with company personnel and secondary data from relevant literature. These data are then used to design a business model by categorizing the analysis results into the nine BMC elements. Subsequently, validation is performed for each BMC element, considering the company's internal and external factors. These factors are grouped into strengths, weaknesses, opportunities, and threats (SWOT) in the SWOT analysis. The results of validating the nine BMC elements and the SWOT analysis are the basis for improving PT Musim Panen Harmonis' business model. The research findings recommend several strategies for the company's business development involving improvements in all BMC elements. The SWOT analysis identifies various alternative strategies, such as expanding into the SME market, enhancing digital marketing effectiveness, diversifying product offerings, improving product packaging, and offering promotional pricing.

Keywords: Business Model Canvas (BMC), SWOT analysis, Aromatic Plants Business, Business Strategy

ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji potensi pengembangan bisnis dalam sektor pertanian Indonesia, dengan fokus pada komoditas minyak atsiri dari tumbuhan aromatik, khususnya minyak serai wangi (*Cymbopogon winterianus*). Tren bisnis minyak serai wangi terus meningkat karena permintaan yang terus bertambah, terutama untuk produk wangi-wangian, barang rumah tangga, dan farmasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kondisi lingkungan internal dan eksternal perusahaan, yang akan direpresentasikan melalui sembilan elemen dalam *Business Model Canvas* (BMC). Melalui pendekatan studi kasus, penelitian ini menggabungkan data primer dari wawancara dengan pihak perusahaan dan data sekunder dari literatur terkait. Data tersebut kemudian digunakan untuk merancang model bisnis dengan menggolongkan hasil analisis pada sembilan elemen BMC. Selanjutnya, dilakukan validasi terhadap setiap elemen BMC dengan mempertimbangkan faktor internal dan eksternal perusahaan. Faktor-faktor ini dikelompokkan menjadi kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threat*) dalam analisis SWOT. Hasil dari validasi sembilan elemen BMC dan analisis SWOT digunakan sebagai dasar untuk perbaikan model bisnis PT Musim Panen Harmonis. Hasil penelitian berupa beberapa perbaikan strategi yang direkomendasikan untuk perusahaan. Strategi pengembangan bisnis PT Musim Panen Harmonis melibatkan perbaikan pada semua elemen BMC. Analisis SWOT mengidentifikasi sejumlah strategi alternatif, seperti perluasan ke pasar UMKM, pemasaran digital yang lebih efektif, diversifikasi produk, perbaikan pengemasan produk, dan penawaran promosi harga.

Kata Kunci: Model Bisnis Kanvas (BMC), analisis SWOT, Bisnis Tumbuhan Aromatik, Strategi Bisnis

1. PENDAHULUAN

Indonesia merupakan negara dengan sumberdaya alam melimpah yang berpotensi meningkatkan perekonomian negara. Salah satu sektor yang meningkatkan perekonomian negara, baik nasional dan daerah

yaitu sektor pertanian. Menurut data Badan Pusat Statistik (BPS) selama tahun 2018 sampai 2021, lapangan usaha pertanian secara luas menduduki peringkat kedua terhadap PDB Indonesia. Komoditas pertanian dengan kinerja cukup baik adalah komoditi tanaman obat, aromatik, dan rempah-rempah yang meningkat sebesar 23,80 persen atau meningkat US\$147,2 juta (Badan Pusat Statistik, 2021). Tumbuhan aromatik adalah tumbuhan yang menghasilkan bau wangi-wangian atau aroma dan dapat menghasilkan minyak atsiri (Sa'adah, Zuhud, & Siswoyo, 2019). Salah satu komoditas pertanian yang dapat dijadikan peluang bisnis dan memiliki potensi baik adalah tumbuhan aromatik minyak atsiri. Minyak atsiri merupakan minyak nabati yang berasal dari tanaman dengan nilai jual yang cukup tinggi.

Komoditas tumbuhan aromatik ini dipandang punya peran strategis dalam dunia perdagangan karena menghasilkan produk primer maupun sekunder, baik untuk kebutuhan domestik maupun ekspor. Minyak atsiri merupakan salah satu produk alam yang paling berharga, hal ini dikarenakan minyak atsiri banyak dibutuhkan oleh beberapa industri, seperti industri kesehatan dan kecantikan (Pratama, 2017). Terdapat 40 jenis minyak atsiri di Indonesia dan 13 jenis di antaranya telah memasuki pasar atsiri dunia, yaitu serehwangi, cengkeh, jahe, pala, lada, kayu manis, cendana, melati, akar wangi, kenanga, katu putih, dan kemukus (Rizal dan Djazuli 2006). Salah satu minyak atsiri yang menonjol di Indonesia yaitu minyak serehwangi (*Cymbopogon winterianus*) (Rusli, 2010). Minyak serehwangi juga merupakan komoditas andalan minyak atsiri di sektor agribisnis yang memiliki pasaran baik dan berdaya saing kuat di pasaran luar negeri (Sulaswatty et al., 2019).

Salah satu daerah di Indonesia yang telah mengembangkan tanaman serai wangi adalah daerah Jawa Barat. Pada tahun 2017 daerah Jawa Barat telah memiliki 1.516 hektar perkebunan tanaman serai wangi dengan hasil produksi sebanyak 503 ton. Terdapat empat wilayah di Jawa Barat yang sudah mengembangkan tanaman serai wangi, yaitu Bandung barat, Ciamis, Garut, dan Subang. (Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat, 2017). PT Musim Panen Harmonis merupakan perusahaan yang melakukan usaha produksi tanaman serai wangi. PT Musim Panen Harmonis berencana untuk menghasilkan 12.600 kg atau setara dengan 12,6 ton minyak serai wangi setiap tahunnya. Proyeksi produksi ini akan menjadi kekuatan bagi perusahaan dalam mengembangkan pangsa pasar minyak serai wangi, mengambil peluang dari tren bisnis minyak serai wangi.

Permintaan yang terus meningkat atas minyak serai wangi sebagai bahan untuk produk wangi-wangian, barang rumah tangga, dan farmasi, telah menjadi pemicu utama dari tren bisnis ini. Dengan demikian, perusahaan berharap dapat memanfaatkan momentum ini untuk ekspansi dan pertumbuhan di pasar yang sedang berkembang ini. Berdasarkan potensi pasar yang ada di Indonesia dan tingginya permintaan terhadap minyak serai wangi, PT Musim Panen Harmonis memiliki kesempatan untuk mengembangkan pangsa pasar dengan meningkatkan volume penjualan minyak serai wangi dan menargetkan pelanggan baru yang menggunakan bahan baku minyak serai wangi. Pendekatan bisnis bisa juga dengan "business to business," yaitu model bisnis yang tidak langsung menjual produk kepada konsumen akhir (Valentina, 1994). Berdasarkan peluang dan persaingan yang ada, maka penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi pengembangan bisnis PT Musim Panen Harmonis dengan melakukan perbaikan model bisnis.

Merumuskan strategi berdasarkan kinerja ekonomi, sosial, dan lingkungan dalam suatu perusahaan memerlukan inovasi yang besar dan seringkali mengharuskan perubahan model bisnis perusahaan (Inigo et al., 2017). Model bisnis adalah representasi aktivitas perusahaan yang disederhanakan untuk menjelaskan bagaimana nilai ditambahkan dalam perusahaan (Teece, 2010). Pendekatan model bisnis yang berfokus pada inovasi untuk keberlanjutan membantu perusahaan menggabungkan tujuan keberlanjutan dan kinerja strategis ke dalam praktik bisnis yang sukses serta memperhatikan kepentingan pemangku kepentingan eksternal. Model bisnis yang berkelanjutan membantu memahami perusahaan dalam menciptakan nilai untuk pelanggan dan juga untuk pemangku kepentingan lainnya seperti masyarakat dan lingkungan alam.

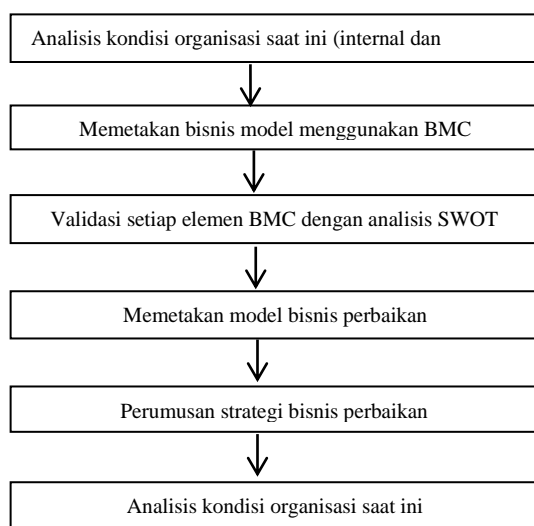
Business Model Canvas (BMC) adalah suatu kerangka kerja yang digunakan secara luas dalam dunia bisnis untuk merancang, menggambarkan, dan mengembangkan model bisnis (Osterwalder dan Pigneur, 2010). Ini merupakan alat yang sangat efektif dalam perencanaan strategi bisnis, evaluasi, atau perubahan model bisnis yang sudah ada, serta dalam menyampaikan komunikasi yang jelas mengenai cara operasional bisnis dan cara menciptakan nilai bagi pelanggan. BMC membantu para pemangku kepentingan bisnis untuk memahami secara visual dan komprehensif bagaimana semua elemen bisnis berhubungan dan saling mempengaruhi dalam mencapai tujuan dan keberhasilan bisnis (Novani et al., 2021).

2. METODE

Penelitian ini dilakukan di PT Musim Panen Harmonis yang berlokasi di di Desa Karacak, Leuwiliang, Kabupaten Bogor. Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dengan cara melakukan pengamatan langsung dan wawancara dengan mengajukan pertanyaan kepada pihak perusahaan mulai dari pemilik perusahaan, direktur operasional, mitra produksi dan pihak-pihak terkait lainnya. Data sekunder diperoleh dari literatur kepustakaan yang relevan, baik berasal dari perusahaan yang dikaji maupun instansi yang terkait misalnya Badan Pusat Statistik, Kementerian Pertanian, Kementerian Perdagangan dan karya ilmiah bentuk elektronik. Teknik penentuan responden menggunakan teknik *purposive sampling* maka penulis secara langsung memilih sendiri pihak-pihak yang menjadi responden.

Metode penelitian yang dilakukan adalah dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Penelitian dengan pendekatan studi kasus pada PT Musim Panen Harmonis di Bogor, dilakukan dengan mengumpulkan berbagai data untuk menjawab permasalahan yang ada, khususnya kajian strategi di masa yang akan datang. Penelitian dilakukan untuk mendapatkan analisis tentang kondisi lingkungan internal maupun eksternal perusahaan yang akan diwakili oleh sembilan elemen yang ada pada bisnis model kanvas yang nantinya akan digunakan untuk menghasilkan SWOT yang ada pada PT Musim Panen Harmonis.

Identifikasi pendekatan BMC digunakan untuk membuat model bisnis dengan mengelompokkan hasil analisis pada sembilan elemen BMC. Kemudian melakukan validasi pada setiap elemen BMC dengan faktor internal dan eksternal tersebut. Faktor internal dan eksternal dikelompokkan menjadi *strength*, *weakness*, *opportunity*, dan *threat* (SWOT). Hasil dari validasi sembilan elemen BMC dan SWOT digunakan untuk melakukan perbaikan terhadap model bisnis pada PT Musim Panen Harmonis. Setelah melakukan tahapan perbaikan model bisnis, peneliti dapat merumuskan strategi dan implikasi manajerial yang berasal dari hasil analisis SWOT dan perubahan-perubahan yang terjadi pada model bisnis. Hasilnya berupa satu atau beberapa strategi pengembangan usaha PT Musim Panen Harmonis. Kerangka pemikiran penelitian dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka pemikiran penelitian

2.1. Business Model Canvas

Business Model Canvas (BMC) merupakan model bisnis berbentuk kanvas yang dapat membantu untuk memetakan dan menganalisa model bisnis dari suatu organisasi. BMC dikembangkan oleh Alexander

Osterwalder dan Yves Pigneur dengan 3 bagian yaitu bagian produksi (*key partners, key activities, key resources*), pemasaran (*customer segment, customer relationship, channels*) dan keuangan (*cost structure, revenue streams, value propositions*) (Osterwalder dan Pigneur, 2018). Berikut tahapan mendesain sembilan elemen BMC ditunjukkan pada Tabel 1.

Tabel 1. Tahapan mendesain elemen-elemen BMC

Nama Elemen	Pengertian
<i>Customer segment</i>	Elemen yang menggambarkan bagian pelanggan baik orang atau organisasi yang ingin dijangkau oleh perusahaan.
<i>Value propositions</i>	Elemen yang menggambarkan proposisi nilai produk yang ditawarkan kepada pelanggan
<i>Channels</i>	Elemen yang menggambarkan bagaimana cara perusahaan memberikan proposisi nilai kepada pelanggan
<i>Customer relationship</i>	Elemen menggambarkan jenis hubungan yang dibangun perusahaan dengan pelanggan
<i>Revenue streams</i>	Elemen arus pendapatan uang tunai yang dihasilkan perusahaan dari memberikan proposisi nilai kepada pelanggan
<i>Key resources</i>	Elemen sumber daya yang dibutuhkan untuk menunjang aktivitas menghasilkan proposisi nilai
<i>Key activities</i>	Elemen yang menggambarkan aktivitas agar proposisi nilai dapat direalisasikan
<i>Key partners</i>	Elemen kemitraan menggambarkan jaringan pemasok dan mitra yang membuat model bisnis dapat bekerja
<i>Cost structure</i>	Elemen struktur biaya menggambarkan semua biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan model bisnis

Sumber : *Business Model Generation* (Osterwalder dan Pigneur, 2018)

Berdasarkan Tabel 1 diketahui setiap elemen BMC memiliki peran dalam menunjang kegiatan suatu bisnis. BMC mampu menajamkan fokus dan membuat kejelasan mengenai model bisnis yang diajukan. Selain itu, model bisnis BMC memiliki keunggulan yaitu mengubah konsep model bisnis yang rumit menjadi sederhana (TrenggonoB., DaryantoA., & SanimB., 2018).

2.2. Validasi *Business Model Canvas* dengan Analisis SWOT

Validasi BMC dengan analisis *Strengths, Weakness, Opportunity, Threat* (SWOT) merupakan cara untuk menilai integritas keseluruhan model bisnis. Analisis SWOT digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan sisi keuangan dan non-keuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang serta faktor internal dan eksternal (Rangkuti 2015). Validasi BMC dengan analisis SWOT penting dilakukan untuk mengetahui kondisi dan permasalahan yang ada pada perusahaan sehingga dapat dilakukan perbaikan model bisnis. Berikut validasi BMC dengan analisis SWOT ditunjukkan pada Tabel 2.

Tabel 2. Validasi *Business Model Canvas* dengan Analisis SWOT

Nama Elemen	<i>Strength</i>	<i>Weakness</i>	<i>Opportunity</i>	<i>Threat</i>
<i>Customer segment</i>				
<i>Value propositions</i>				
<i>Channels</i>				
<i>Customer relationship</i>				
<i>Revenue streams</i>				
<i>Key activities</i>				
<i>Key resources</i>				
<i>Key partners</i>				
<i>Cost structure</i>				

Berdasarkan Tabel 2 diketahui *strength* dan *weakness* memberikan gambaran tentang keadaan bisnis saat ini, sedangkan *opportunity* dan *threat* memberikan arahan kedepan yang dapat dilakukan perusahaan. Analisis SWOT dapat membantu perusahaan dalam mendesain pilihan model bisnis baru untuk berkembang.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Business Model Canvas pada PT Musim Panen Harmonis

Terdapat sembilan elemen yang diidentifikasi pada unit bisnis minyak serai wangi PT Musim Panen Harmonis. Berikut hasil identifikasi dari kondisi perusahaan pada Gambar 2.

a) *Customer segments*

Jenis *customer segmen* PT Musim Panen Harmonis adalah *multi sided-market*. *Multi-sided market* adalah model bisnis yang melayani dua atau lebih segmen pasar yang saling bergantung. Segmen pasar dari PT Musim Panen Harmonis adalah industri dan petani. Produk minyak atsiri, minyak pelarut dan pemanis alami ditargetkan pada industri, baik industri pengharum, industri perasa, industri makanan, industri farmasi, dan industri kosmetik. Produk alat penyulingan, bibit tanaman, jasa pemetaan serta konsultasi dan budidaya ditargetkan pada petani yang ingin budidaya tanaman atsiri dan menghasilkan minyak atsiri. Target pasar PT Musim Panen Harmonis berdasarkan letak geografis yaitu pulau Jawa dan pulau Sumatra.

b) *Value Proposition*

Jenis dan sifat *value propositions* yang diterapkan di PT Musim Panen Harmonis adalah *performance*, *getting the job done*, *price* dan *accessibility*. Produk dan jasa yang ditawarkan PT Musim Panen Harmonis bersifat *23 performance*, dapat meningkatkan kinerja konsumen agar menjadi lebih efisien ditunjukkan pada riset dan jasa konsultasi yang dapat membantu petani melakukan kegiatan budidaya dan pengolahan minyak atsiri secara efisien. Jasa PT Musim Panen Harmonis bersifat *getting the job done* membantu konsumen dalam menyelesaikan kegiatan budidaya dan pengolahan, pengawasan lahan dan produktivitas. Adapun jenis jasa yang diberikan yaitu sistem kemitraan, aplikasi sistem keterlacakan dan teknologi drone. Harga yang diberikan PT Musim Panen Harmonis kepada petani dan industri berdasarkan kualitas dan standar pasar. Produk unggulan PT Musim Panen Harmonis diantaranya minyak atsiri dan bibit tanaman atsiri. PT Musim Panen Harmonis juga memberikan kemudahan akses bagi industri untuk mendapatkan produk dan kemudahan akses bagi petani dalam mendapatkan pasar.

c) *Channels*

Saluran penjualan, komunikasi dan distribusi penghubung antara bisnis ke pelanggan menggunakan saluran langsung. Saluran langsung melalui WOM (*word of mouth*), *website* dan media sosial berupa *Instagram*, *WhatsApp*, *YouTube* dan *LinkedIn*. WOM digunakan untuk memasarkan produk dan jasa yang dimiliki PT Musim Panen Harmonis. Melalui WOM informasi mengenai produk dan jasa perusahaan dapat disampaikan dengan cepat dan akurat, karena umumnya disampaikan oleh orang yang terpercaya berupa rekomendasi. *Website* digunakan untuk jendela informasi mengenai perusahaan yang terdiri dari produk, jasa dan program kemitraan. *Website* PT Musim Panen Harmonis menggunakan bahasa Inggris karena dapat mempermudah komunikasi dan interaksi secara internasional. Media sosial *Instagram* dan *Youtube* memuat informasi mengenai kegiatan yang dilakukan PT Musim Panen Harmonis baik kegiatan budidaya dan pengolahan. Penggunaan bahasa Indonesia dalam memberikan informasi kegiatan ditujukan untuk mendatangkan konsumen baru dari berbagai wilayah yang ada di Indonesia. Media sosial *LinkedIn* berisi informasi mengenai latar belakang CEO (*Chief Executive Officer*) yang menggunakan bahasa Inggris dengan tujuan untuk memudahkan berkomunikasi secara internasional dan mencari investor baik dari dalam negeri maupun luar negeri. *WhatsApp* digunakan sebagai media komunikasi lebih lanjut mengenai jual-beli, transaksi dan kerjasama. Metode pembayaran yang dapat dilakukan konsumen yaitu melalui tunai dan transfer. Metode pembayaran transfer memudahkan konsumen untuk melakukan transaksi dalam jarak jauh dan transfer. Konsumen dapat melakukan transfer kepada PT Musim Panen Harmonis melalui bank BNI Syariah.

d) *Customer Relationship*

Kategori *customer relationship* PT Musim Panen Harmonis dalam menjaga hubungan dengan konsumen adalah kategori *long-term*. Adapun bentuk hubungan *long-term* yaitu pendampingan

budidaya pasca pembelian bibit, pemberian gratis pengiriman minyak bagi industri dengan minimal pembelian 5 Kg dan gratis pengiriman alat bagi konsumen yang membeli alat penyulingan pada PT Musim Panen Harmonis. PT Musim Panen Harmonis juga menawarkan bantuan personal dengan melayani konsultasi dalam upaya untuk menjaga komunikasi yang responsif terhadap konsumen.

e) Revenue Streams

Penerimaan yang diterima PT Musim Panen Harmonis berasal dari produk utama dan sampingan. Sumber penerimaan utama PT Musim Panen Harmonis berasal dari penjualan minyak atsiri, minyak pelarut dan pemanis alami. Adapun sumber penerimaan sampingan yaitu penjualan alat penyulingan, jasa penyulingan, bibit tanaman, jasa pemetaan serta konsultasi dan budidaya tanaman atsiri. Penerimaan dari produk utama pada tahun 2020 sebesar Rp214.419.058 dengan proporsi 46%, sedangkan penerimaan sampingan sebesar Rp250.060.786 dengan proporsi 54%.

f) Key Resources

Sumberdaya yang dimiliki perusahaan untuk melaksanakan kegiatan usahanya yaitu sumberdaya tidak berwujud, sumber daya keuangan, dan sumber daya manusia. Sumberdaya tidak berwujud berupa standar operasional budidaya dan pengolahan, pelanggan tetap dan mitra baik mitra produksi maupun mitra industri. Sumber daya keuangan yang dimiliki oleh PT Musim Panen Harmonis beberapa berasal dari Singapore International Foundation (SIF) yang telah digunakan perusahaan untuk melakukan ekspansi lahan guna meningkatkan produksi minyak serai wangi. Sumberdaya manusia berjumlah 9 orang petani tetap dan 18-22 petani harian.

g) Key Activities

Kegiatan usaha pada unit bisnis minyak serai wangi di PT Musim Panen Harmonis meliputi proses budi daya tanaman serai wangi, proses penyulingan tanaman serai wangi dan pendistribusian minyak serai wangi ke mitra industri, serta layanan konsultasi. Sedangkan kegiatan jasa yang ditawarkan PT Musim Panen Harmonis adalah konsultasi mengenai kegiatan budidaya dan penyulingan tanaman atsiri serta pemetaan lahan. Kegiatan budi daya juga dilakukan melalui sistem keterlaksanaan yang dapat diunduh di *Google Play Store* dan penjualan online.

h) Key Partners

Mitra perusahaan yang menunjang jalannya proses bisnis PT Musim Panen Harmonis terbagi menjadi tiga, yaitu pemasok input, mitra produksi (petani) dan mitra pasar (industri). Pemasok input yang telah melakukan kerjasama dengan PT Musim Panen Harmonis adalah pemasok ampas jahe merah. Ampas jahe merah berasal dari PT Anugrah Persada Alam dengan jumlah pasokan 8 ton/bulan. Mitra produksi yang bergabung dengan PT Musim Panen Harmonis berjumlah enam orang dengan tersebar di pulau Sumatra dan Jawa. Mitra produksi merupakan mitra yang menyediakan sumber daya fisik dan keuangan untuk menunjang kegiatan usaha secara teknis dalam kegiatan budidaya dari pembibitan hingga penyulingan. Mitra industri sebagai pasar PT Musim Panen Harmonis yang telah bekerjasama yaitu PT Indesso Aroma untuk produk minyak serehwangi dan jahe merah.

i) Cost Structure

Struktur biaya yang terdapat pada PT Musim Panen Harmonis meliputi biaya variabel, biaya tetap dan biaya lain-lain seperti biaya pemasaran, biaya distribusi dan biaya R&D (*Riset and Development*). Biaya variabel yang dikeluarkan PT Musim Panen Harmonis diantaranya seperti biaya pembelian kemasan jerigen, *polybag*, tanah, pupuk kompos dan kayu bakar. Biaya tetap yang dikeluarkan PT Musim Panen Harmonis diantaranya seperti biaya listrik, gaji CEO (*Chief Executive Officer*) dan gaji COO (*Chief Operating Officer*). Biaya pemasaran yang dikeluarkan salah satunya yaitu biaya *hosting* untuk pemasaran pada *website*. Biaya distribusi yang dikeluarkan yaitu biaya pengiriman minyak kepada industri. Biaya R&D dikeluarkan PT Musim Panen Harmonis untuk mendapatkan jenis tanaman berkualitas dan teknik serta cara dalam budidaya dan pengolahan untuk menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas. Jenis tanaman yang telah ditemukan standar operasional budidaya dan pengolahan melalui R&D yaitu tanaman serehwangi, nilam dan jahe merah. Saat ini PT Musim Panen Harmonis sedang mengkaji mengenai tanaman palmarosa.

Tabel 1 Bussines Model Canvas Model

<i>Key Partners</i>	<i>Key Activities</i>	<i>Value Propositions</i>	<i>Customer Relationships</i>	<i>Customer Segments</i>
Mitra produksi (petani) Mitra pasar industri)	<ul style="list-style-type: none"> ● Budidaya ● Penyulingan ● Pengemasan ● Pemasaran ● Jasa konsultasi 	<ul style="list-style-type: none"> ● Transparansi ● Kualitas minyak serai wangi (kandungan minyak serai wangi 40% - 50%) ● Menawarkan jasa konsultasi budidaya tanaman aromatik 	<ul style="list-style-type: none"> ● Responsif dan pelayanan selalu tersedia ● Pilihan promosi <i>online</i> dan <i>offline</i> ● Penawaran kerja sama 	<ul style="list-style-type: none"> ● Perusahaan industri :kimia aromatik, farmasi, makanan, wewangian , kosmetik
	<i>Key Resources</i>		<i>Channels</i>	
	<ul style="list-style-type: none"> ● Bibit tanaman terbaik ● Karyawan terbaik ● Investor 		<ul style="list-style-type: none"> ● <i>Word of Mouth</i> ● <i>Website</i> ● Media sosial (instagram, linkedin, youtube) 	
<i>Cost Structure</i>		<i>Revenue Streams</i>		
Biaya variabel Biaya tetap Biaya distribusi dan biaya R & D		Penjualan minyak seraiwangi ke industri		

3.2 Validasi Business Model Canvas (BMC) dan Analisis SWOT

Evaluasi *Business Model Canvas* (BMC) dilakukan dengan tujuan untuk melihat permasalahan yang ada pada PT Musim Panen Harmonis. Cara yang dilakukan untuk mengevaluasi model bisnis BMC PT Musim Panen Harmonis yaitu memvalidasi BMC dengan analisis *strength*, *weakness*, *opportunities* dan *threat* (SWOT). Adapun validasi BMC dengan analisis SWOT PT Musim Panen Harmonis dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2 Validasi Business Model Canvas dengan Analisis SWOT

<i>Nama Elemen</i>	<i>Strength</i>	<i>Weakness</i>	<i>Opportunity</i>	<i>Threat</i>
<i>Customer segment</i>	Memiliki pelanggan tetap yaitu industri	Segmentasi pasar hanya ke industri dan petani	Segmentasi pasar <i>end user</i> yang luas	Konsumen beralih ke perusahaan lain
<i>Value propositions</i>	1. Terdapat riset untuk menghasilkan bibit, standar operasional budidaya dan pengolahan 2. Memiliki aplikasi keterlacakan roduktivitas	1. Belum memiliki Certificate of Analysis (COA) 2. Belum ada produk turunan 3. Belum ada pemanfaatan limbah	1. Kerjasama dengan instansi 2. Pengolahan limbah 3. Permintaan tanaman hias meningkat saat kondisi covid-19	Produk pesaing lebih diminati
<i>Channels</i>	Memiliki media sosial dan <i>website</i> yang dapat diakses	1. Penerapan <i>digital marketing</i> belum optimal 2. Pasif dalam memasarkan di media sosial	1. Meningkatnya pengguna internet 2. Covid-19 menjadikan pengguna internet meningkat	Peretasan
<i>Customer relationship</i>	Pendampingan budidaya pasca pembelian bibit	Belum adanya garansi pengiriman	Cakupan komunikasi semakin luas	Ulasan konsumen yang tidak terpuaskan
<i>Revenue streams</i>	Pendapatan kontinyu dari penjualan minyak atsiri ke mitra industri	Pendapatan penjualan hanya dari industri dan petani	Pendapatan dari segmentasi pasar lain	Perputaran modal yang lama
<i>Key activities</i>	Pembagian kegiatan produksi efektif dan efisien	1. Belum ada kegiatan <i>design</i> untuk kemasan 2. Pemasaran media sosial belum terstruktur	Melakukan kegiatan <i>design</i> dan jadwal pemasaran	Manajemen kegiatan pesaing yang lebih baik
<i>Key resources</i>	1. Memiliki SDM berkualitas dan kompeten dalam bidangnya 2. Sumber permodalan	Jumlah SDM terbatas	Perekrutan SDM	Hasil kerja SDM tidak sesuai harapan

	dari investor sekaligus mitra produksi			
<i>Key partners</i>	1. Memiliki program kemitraan serehwangi, jahe dan nilam dengan petani 2. Memiliki akses yang mudah untuk menawarkan produk ke industri	1. Beberapa pemasok bahan baku belum ada kerjasama 2. Belum ada kerjasama dengan jasa pengiriman	1. Melakukan kerjasama dengan pemasok input 2. Melakukan kerjasama dengan jasa pengiriman	Pelanggaran perjanjian baik oleh mitra maupun pemasok
<i>Cost structure</i>	1. Mampu memprioritaskan pengeluaran 2. Pencatatan laporan keuangan yang terstruktur keuangan	1. Belum adanya <i>product catalog</i> 2. Belum ada divisi keuangan	1. Membuat <i>product catalog</i> 2. Membentuk divisi	Tidak ada modal dan pemalsuan laporan keuangan

3.3. Perbaikan *Business Model Canvas* (BMC) setelah Validasi SWOT

Hasil validasi sembilan elemen BMC menggunakan analisis SWOT dijelaskan terperinci pada penjelasan dibawah ini dan dapat dilihat perbaikannya pada Tabel 3.

a) *Customer Segments*

Berdasarkan analisis SWOT pada elemen *customer segments*, maka PT Musim Panen Harmonis perlu melakukan program perbaikan dengan menambah konsumen yang berasal dari industri UMKM yang membutuhkan bahan baku minyak seraiwangi. UMKM dipilih untuk menambah perluasan pangsa pasar berdasarkan geografis bagi membutuhkan bahan baku minyak serai wangi untuk dijual kembali ke konsumen akhir atau diolah menjadi produk turunan.

b) *Value Proposition*

Penambahan proposi nilai bagi konsumen dari segi produk adalah transparansi informasi sumber dan kandungan minyak serai wangi, kualitas sesuai spesifikasi industri, pemesanan untuk berbagai ukuran (*customizable*), dan harga yang lebih murah dari pesaing, asuransi pengiriman, gratis ongkos kirim dengan minimal pembelian 5 kg, dan diskon 10% untuk pelanggan yang bermitra.

c) *Channels*

Pemasaran langsung pada pengembangan bisnis ini tidak hanya meggunakan *word of mouth*, tetapi penawaran produk secara langsung juga dapat dilakukan melalui *e-mail* konsumen yang sudah terdaftar melalui optout *e-mail marketing* di *website*. Fitur *opt-out e-mail marketing* ini merupakan fitur baru dari website yang telah didesain ulang.

d) *Customer Relationship*

Pengembangan bisnis ini membentuk hubungan *self-services* yang dibentuk oleh perusahaan melalui fitur yang tersedia di *website* untuk mempermudah konsumen membeli produk dan bentuk hubungan *communities* melalui penawaran layanan berupa program pengembangan petani yang dapat membentuk hubungan antara pelanggan dan perusahaan. Layanan ini terbuka bagi lembaga swadaya masyarakat (NGO), pemerintah, dan perusahaan untuk program CSR melalui program pemberdayaan petani. Pembentukan *website* dimaksudkan untuk hubungan jangka panjang dengan pelanggan, dapat dibentuk melalui menu *partnerships* pada *website*.

e) *Revenue Streams*

Revenue streams dari perencanaan pengembangan bisnis ini dari penjualan minyak serai wangi ke industri dan penambahan dari penjualan minyak serai wangi ke UMKM, individu, dan ritel. aliran pendapatan dari penjualan minyak serai wangi ke industri dapat diproyeksikan meningkat, hal itu berdasarkan data penjualan minyak serai wangi PT Musim Panen Harmonis ke industri yang cenderung meningkat.

Peramalan menggunakan metode *trend linier* dapat menghasilkan penjualan minyak serai wangi ke industri untuk tahun 2021 sebanyak 1.542 kg/tahun, yang menunjukkan terjadi peningkatan penjualan sebesar 49% dari 1.031 kg menjadi 1.542 kg. Persentase tersebut dapat memberikan peningkatan pendapatan bagi perusahaan. Aliran pendapatan lain dari penjualan minyak serai wangi ke UMKM yang berdasarkan survey, wawancara dan permintaan langsung ke perusahaan, permintaan

dapat mencapai sekitar 30 kg/bulan. Proporsi penjualan UMKM untuk usaha mikro sebanyak 9 kg/bulan, usaha kecil sebanyak 1 kg/bulan, dan usaha menengah sebanyak 25 kg/bulan, sehingga didapatkan persentase untuk usaha mikro sebesar 14%, usaha kecil sebesar 3%, dan usaha menengah sebesar 83%.

f) Key Resources

Perluasan pangsa pasar minyak serai wangi ini membutuhkan tenaga kerja harian yang dapat diperoleh dari masyarakat sekitar lokasi atau petani harian yang biasa bekerja. Tenaga kerja harian ini bertugas untuk melakukan pengemasan produk. Pada pengembangan bisnis ini menggunakan pemasaran digital, sehingga membutuhkan komputer atau laptop sebanyak satu unit dan digital marketer untuk mendukung semua kegiatan pemasaran digital.

g) Key Activities

Kegiatan utama yang harus dilakukan perusahaan untuk mengembangkan bisnis perluasan pangsa pasar minyak serai wangi meliputi: Budidaya sampai pengolahan, pemasaran digital B2B menggunakan pendekatan *Smart insights* yang terdiri dari *Reach, Action, Convert, dan Engage* (RACE).

h) Key Partners

Key partner yang membantu perusahaan dalam menjalankan pemasaran digital adalah *web designer* maupun *web developer* untuk membantu perusahaan mendesain kembali *website* yang disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan dan membantu memelihara *website* agar dapat diakses konsumen. Fitur layanan yang tersedia diharapkan memudahkan dan memberikan pengalaman menarik bagi konsumen saat berkunjung ke *website* perusahaan, sehingga hal ini dapat meningkatkan loyalitas konsumen.

i) Cost Structure

Biaya yang berkaitan dengan kenaikan penjualan berasal dari biaya pembelian minyak serai wangi ke mitra produksi, biaya pengemasan produk untuk perluasan pangsa pasar dan ke industri, biaya pengiriman ke industri, biaya pembuatan label, biaya tenaga kerja harian untuk pengemasan dan biaya variabel lainnya. Biaya tambahan yang diperlukan perusahaan dalam melakukan pemasaran digital meliputi biaya investasi berupa satu unit komputer/laptop dan adanya biaya tetap untuk *re-design website* dan gaji seorang *digital marketer*.

Tabel 3 Business Model Canvas Pada PT Musim Panen Harmonis Setelah Validasi SWOT

Key Partners	Key Activities	Value Propositions	Customer Relationships	Customer Segments
<ul style="list-style-type: none"> ● Mitra produksi (petani) ● Mitra pasar (industri) ● <u>UMKM</u> ● <u>Web designer</u> ● <u>Web developer</u> ● <u>Jasa ekspedisi</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ● Budidaya ● Penyulingan ● Pengemasan ● <u>Pemasaran</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ● Transparansi ● Kualitas minyak serai wangi (kandungan minyak serai wangi 40% - 50%) ● Menawarkan jasa konsultasi budidaya tanaman aromatik 	<ul style="list-style-type: none"> ● Responsif dan pelayanan selalu tersedia ● Terdapat promosi <i>online</i> dan <i>offline</i> ● <u>Negosiasi penawaran kerja sama (win-win solution)</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ● Perusahaan industri :kimia aromatik, farmasi, makanan, wewangian, kosmetik ● <u>Memperluas pasar baru ke perusahaan industri lain dan industri UMKM</u>
	<p style="text-align: center;">Key Resources</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Bibit tanaman terbaik ● Karyawan terbaik ● Investor ● <u>Digital marketer</u> ● <u>Tenaga harian pengemasan</u> 			

		<u> kirim </u>		
Cost Structure		Revenue Streams		
Biaya variabel ; <u>Redesign website</u> Biaya tetap ; <u>gaji digital marketer</u> ; WIFI ; hosting Biaya distribusi dan biaya R & D		<ul style="list-style-type: none"> ● Penjualan minyak serai wangi ke perusahaan industri ● <u>Penjualan minyak serai wangi ke industri lain dan UMKM</u> 		

3.4. Strategi Perbaikan Bisnis untuk Manajemen PT Musim Panen Harmonis

Perbaikan manajemen dapat dilakukan melalui beberapa strategi. Keputusan strategi baru bisa bersumber dari keputusan pimpinan, keputusan rutin atau keputusan yang diambil dari hasil penelitian. Strategi perbaikan manajemen adalah sebuah cara yang diperlukan untuk mencapai tujuan strategis suatu perusahaan. Strategi bisnis yang berasal dari penelitian ini didasarkan pada program perbaikan dalam BMC. Perbaikannya berada pada semua elemen. Beberapa usulan yang dapat diberikan kepada manajemen yaitu manajemen perlu memperluas pasar industri lain dan menambah pasar baru dengan bekerja sama dengan industri UMKM. Manajemen juga dapat mengoptimalkan penggunaan media pemasaran online. Selain itu, manajemen juga dapat membuat diversifikasi produk dari seraiwangi dan tanaman aromatik yang sudah dipanen. Manajemen juga diminta untuk membuat ukuran dan desain kemasan sesuai keinginan konsumen (*customizable*) sehingga semakin banyak pilihan bagi konsumen. Melakukan promo khusus untuk setiap pelanggannya contohnya dengan menentukan harga khusus untuk target baru yang disesuaikan dengan daya belinya.

4. KESIMPULAN

Penelitian ini menghasilkan strategi untuk pengembangan bisnis melalui perbaikan pada sembilan elemen BMC yaitu *customer segmentations, value propositions, channels, customer relationships, revenue streams, key resources, key activities, key partnerships dan cost structures*. Strategi perbaikan ini dimulai dengan menganalisis kondisi perusahaan kemudian memetakannya ke dalam model bisnis BMC. Selanjutnya masing-masing elemen BMC divalidasi menggunakan analisis SWOT. Analisis SWOT membantu manajemen mengetahui strategi alternatif untuk pengembangan bisnis. Hasil dari analisis SWOT maka perusahaan dapat melakukan perluasan pangsa pasar baru ke industri UMKM, mengoptimalkan pemasaran dan penjualan melalui pemasaran digital, membuat diversifikasi produk, memperbaiki model pengemasan produk, dan membuat promo harga produk. Pada sembilan elemen BMC setelah validasi SWOT menunjukkan adanya penambahan dan perubahan pada semua elemen. Perbaikan setiap elemen pada model bisnis PT Musim Panen Harmonis diharapkan dapat mengoptimalkan potensi bisnis dengan meningkatkan pangsa pasar dan mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan. Penelitian ini memberikan panduan yang jelas dan solusi konkret untuk perusahaan dalam menghadapi tantangan dan peluang di industri minyak serai wangi yang terus berkembang. Semua perbaikan pada elemen BMC diharapkan dapat memberikan manfaat yang positif bagi perusahaan dalam menjalankan operasional bisnis mereka di masa depan.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pusat Statistik. (2021). Statistik Perdagangan Luar Negeri Indonesia 2021.
 Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat. (2017). Statistik Perkebunan Jawa Barat. Bandung (ID): Dinas Perkebunan.
 Inigo, E.A., Albareda, L. and Ritala, P. (2017). Business Model Innovation for Sustainability: Exploring Evolutionary and Radical Approaches through Dynamic Capabilities. Industry and Innovation, <http://dx.doi.org/10.1080/13662716.2017.1310034>

- Novani, S., Chandra Pratiwi, I., Arinta Suryana, L., & Jim Kijima, K. (2021, September). Value Co-creation Process in Agribusiness using Service-Logic Business Model Canvas Approach. In *Proceedings of the 3rd World Symposium on Software Engineering* (pp. 109-113).
- Osterwalder A, Pigneur Y. (2010). *Business Model Generation*. Hoboken (NJ): Printed in the United States of America.
- Osterwalder, Alexander & Pigneur, Yves. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*.
- Pratama E. (2017). *Rencana Bisnis Pengolahan Produk Turunan Minyak Atsiri di Huurun Natural Perfumery* [skripsi]. Bogor (ID): Institut Pertanian Bogor
- Rangkuti F. 2015. *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta Selatan (ID): PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Rizal, M. dan M. Djazuli. (2006). Strategi Pengembangan Minyak Atsiri Indonesia. *Warta Penelitian dan Pengembangan Pertanian*. 28(5):13-14.
- Rusli MS. (2010). *Sukses Produksi Minyak Atsiri*. Jakarta (ID): PT Agromedia Pustaka.
- Sa'adah, V. S., Zuhud, E. A. M., & Siswoyo. (2019). Potensi Pemanfaatan Tumbuhan Aromatik Di Resort Kembang Kuning, Taman Nasional Gunung Rinjani, Nusa Tenggara Barat. *Media Konservasi*, 24(1), 1–10.
- TrenggonoB., DaryantoA., & SanimB. (2018). Model Bisnis dan Strategi Pengembangan Usaha Pada The Coffee Bean dan Tea Leaf (TCBTL). *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen (JABM)*, 4(3), 398. <https://doi.org/10.17358/jabm.4.3.398>
- Sulaswatty A, Rusli MS, Abimanyu H, Tursiloadi S. (2019). *Quo Vadis Minyak Atsiri Serai Wangi dan Produk Turunannya*. Jakarta (ID): LIPI Press.
- Teece, D. J. 2010. "Business Models, Business Strategy and Innovation." *Long Range Planning* 43 (2–3): 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- TrenggonoB., DaryantoA., & SanimB. (2018). Model Bisnis dan Strategi Pengembangan Usaha Pada The Coffee Bean dan Tea Leaf (TCBTL). *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen (JABM)*, 4(3), 398. <https://doi.org/10.17358/jabm.4.3.398>
- Valentina L. (1994). *Peran Segmentasi Bagi Business to Business*. :1–7.