

**PENGEMBANGAN USAHA GULA AREN
MELALUI INTEGRASI *BUSINESS MODEL CANVAS*
DAN *BLUE OCEAN STRATEGY***

Studi Kasus: Desa Bonto Sinala, Kecamatan Sinjai Borong, Kabupaten Sinjai

**PALM SUGAR BUSINESS DEVELOPMENT
THROUGH THE INTEGRATION OF BUSINESS
MODEL CANVAS AND BLUE OCEAN STRATEGY
Case Study: Bonto Sinala Village, Sinjai Borong District, Sinjai Regency**

Oleh :

ANDI ACHMAD RIZALDY AS

M012191021



**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU KEHUTANAN
FAKULTAS KEHUTANAN
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2021**

**PENGEMBANGAN USAHA GULA AREN MELALUI INTEGRASI
BUSINESS MODEL CANVAS DAN BLUE OCEAN STRATEGY
Studi Kasus: Desa Bonto Sinala, Kecamatan Sinjai Borong, Kabupaten
Sinjai**

Tesis

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar Magister

Program Studi

Magister Ilmu Kehutanan

Disusun dan Diajukan oleh

ANDI ACHMAD RIZALDY AS

Kepada

**FAKULTAS KEHUTANAN
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR**

2021

HALAMAN PENGESAHAN

TESIS

PENGEMBANGAN USAHA GULA AREN MELALUI INTEGRASI *BUSINESS MODEL CANVAS* DAN *BLUE OCEAN STRATEGY*

Studi Kasus: Desa Bonto Sinala, Kecamatan Sinjai Borong, Kabupaten Sinjai

Disusun dan diajukan oleh:

ANDI ACHMAD RIZALDY AS
Nomor Pokok: M012191021

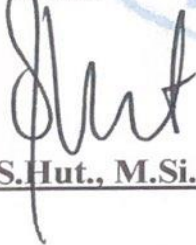
Telah dipertahankan di depan Panitia Ujian Tesis
pada tanggal 13 September 2021

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui,

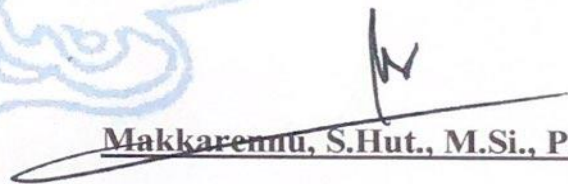
Komisi Penasehat

Ketua



Syahidah, S.Hut., M.Si., Ph.D.

Anggota



Makkarenu, S.Hut., M.Si., Ph.D.

Ketua Program Studi S2
Ilmu Kehutanan,



Prof. Dr. Ir. Muhammad Dassir, M.Si.

Dekan Fakultas Kehutanan,



Dr. A. Mujetahid M., S.Hut., M.P.

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : ANDI ACHMAD RIZALDY AS

Nomor Pokok Mahasiswa : M012191021

Program Studi : Magister Ilmu Kehutanan

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambilalihan tulisan atau pemikiran orang lain. Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa tesis ini hasil karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Makassar, September 2021

Yang menyatakan



ANDI ACHMAD RIZALDY AS

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas limpahan Berkah dan Kasih-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul **“Pengembangan Usaha Gula Aren melalui Integrasi *Business Model Canvas* dan *Blue Ocean Strategy* Studi Kasus: Desa Bonto Sinala, Kecamatan Sinjai Borong, Kabupaten Sinjai”**, yang sekaligus merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Kehutanan (M.Hut.) di Fakultas Kehutanan, Universitas Hasanuddin, Makassar.

Begitu banyak doa, dukungan, dan perhatian yang penulis dapatkan selama penyusunan tesis ini berlangsung, sehingga segala hambatan yang ada dapat terlewati dan dapat dihadapi dengan penuh sukacita. Oleh karena itu, dengan penuh kerendahan hati, penulis menghaturkan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang telah banyak membantu dan meluangkan waktunya dalam penyelesaian tesis ini:

1. Ibu **Syahidah, S.Hut., M.Si., Ph.D.** dan Ibu **Makkarennu, S.Hut., M.Si., Ph.D.** selaku dosen pembimbing yang telah banyak mencurahkan tenaga dan pikirannya, meluangkan waktunya yang begitu berharga untuk memberi bimbingan dan pengarahan dengan baik, dan memberikan dukungan serta motivasi dalam penyelesaian tesis ini.
2. Bapak **Prof. Dr. Ir. H. Muhammad Dassir, M.Si.**, Bapak **Dr. Ir. M. Ridwan, M.SE.**, serta Ibu **Ira Taskirawati, S.Hut., M.Si., Ph.D.** selaku dosen penguji yang telah meluangkan waktunya guna memberikan masukan serta kritik dan saran dalam penyelesaian tesis ini.
3. Kepada Ibu **Diana**, Ibu **Nurhayati**, Bapak **Fajriansyah**, Bapak **A. Nasrullah** selaku narasumber dan responden, yang telah membantu penulis dalam memberikan informasi dan saran serta masukan didalam penulisan tesis ini.
4. Terkhusus kepada **Nurjannah Muchtar, S.Hut.** penulis mengucapkan terima kasih atas semua hal yang telah dilalui bersama.

5. Sahabat-sahabat seperjuangan **Adelia Caroline, S.Hut., M.Hut.** dan **Dian Ayu Lestari Hasanuddin, S.Hut.** penulis mengucapkan terima kasih atas bantuan, dukungan serta kerja samanya selama ini.
6. Sahabat-sahabat penulis dari bangku sekolah menengah pertama (SMP) sampai sekarang **Muh. Aminuddin** dan **Adrian Darmasaputra** terima kasih atas kebersamaan, dukungan serta persaudaraan yang telah dibangun.
7. Sahabat-sahabat penulis yang selalu menemani dikala suka maupun duka **Muhammad Rhadiyan Mustafah, S.Ars.** dan **Muh. Husni Mubarak, S.E.** terima kasih atas semuanya.
8. Teman-teman di **Laboratorium Kebijakan dan Kewirausahaan Kehutanan** terkhusus teman-teman minat **Ekonomi Kehutanan** penulis mengucapkan terima kasih atas kebersamaan dan bantuannya selama ini.
9. Keluarga Besar **Mahasiswa Pascasarjana Kehutanan Angkatan 2019** terima kasih atas kebersamaan, keceriaan, dan kekompakannya selama ini.
10. Semua pihak yang telah turut membantu dan bekerjasama setulusnya dalam pelaksanaan dan penyusunan tesis ini.

Tesis ini penulis dedikasikan secara khusus penghargaan, rasa hormat dan rasa terima kasih yang tak terhingga dipersembahkan kepada Ayahanda tercinta **Aswin A. Sommeng, S.Pi., M.Si.** Ibunda tercinta **Sitti Hawa, SP., MM.** serta Adik tercinta **Andi Achmad Fauzan** penulis mengucapkan terima kasih sedalam-dalamnya dan hormat yang tak terhingga dalamnya atas segala kasih sayang, motivasi, dukungan serta doa yang senan tiasa dipanjatkan, sehingga selalu diberikan jalan untuk menyelesaikan studi.

Akhirnya kekurangan dan keterbatasan tidak luput dari tesis ini. Untuk itu, dengan penuh kerendahan hati penulis menerima segala saran dan kritik dari pembaca dan semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi para pembaca.

Makassar, September 2021

Andi Achmad Rizaldy AS

DAFTAR ISI

SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN	iv
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR.....	x
DAFTAR LAMPIRAN.....	xi
ABSTRAK	xii
ABSTRACT	xiii
I. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	4
1.3. Tujuan Penelitian	4
1.4. Kegunaan Penelitian	5
II. TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1. Tanaman Aren.....	6
2.2. <i>Business Model Canvas</i> (BMC).....	9
2.3. <i>Internal Factors Analysis Summary</i> (IFAS) dan <i>External Factors Analysis Summary</i> (EFAS) serta Analisis SWOT	12
2.3.1. <i>Internal Factors Analysis Summary</i> (IFAS).....	12
2.3.2. <i>External Factors Analysis Summary</i> (EFAS).....	14
2.3.3. Analisis SWOT.....	16
2.4. <i>Blue Ocean Strategy</i> (BOS).....	19
2.5. Kerangka Pikir Penelitian	24
III. METODE PENELITIAN	25
3.1. Waktu dan Tempat	25
3.2. Alat dan Bahan.....	25
3.3. Jenis dan Sumber Data.....	25
3.4. Metode Pelaksanaan Penelitian.....	26

3.4.1. Teknik Penentuan Sampel.....	26
3.4.2. Teknik Pengumpulan Data.....	27
3.4.3. Teknik Analisis Data.....	27
IV. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	37
4.1. Keadaan Umum Lokasi.....	37
4.1.1 Gambaran Demografi Lokasi.....	37
4.1.2 Keadaan Iklim.....	38
4.1.3 Kondisi Sumberdaya Alam.....	38
4.1.4 Keadaan Sumberdaya Manusia.....	39
4.2. Model Bisnis Usaha Gula Aren pada Pengrajin Gula Aren.....	40
4.2.1 Pemetaan Model Bisnis.....	40
4.2.2 Model Bisnis Eksisting Usaha Gula Aren.....	48
4.3. Analisis Faktor Internal dan Eksternal pada Usaha Gula Aren.....	49
4.3.1 Analisis Faktor Internal.....	50
4.3.2 Analisis Faktor Eksternal.....	51
4.4. Perumusan Model Bisnis Pengembangan Usaha Gula Aren.....	52
4.4.1 Evaluasi Sembilan Elemen BMC.....	52
4.4.2 Perumusan Model Bisnis.....	58
4.4.3 Model Bisnis Ideal Usaha Gula Aren.....	61
V. KESIMPULAN DAN SARAN.....	63
5.1. Kesimpulan.....	63
5.2. Saran.....	63
DAFTAR PUSTAKA.....	64
LAMPIRAN.....	68

DAFTAR TABEL

Tabel	Judul	Halaman
Tabel 1.	Matriks IFAS	14
Tabel 2.	Matriks EFAS	15
Tabel 3.	Faktor Internal dan Eksternal pada Sembilan Elemen Kunci BMC	28
Tabel 4.	Matriks IFAS	29
Tabel 5.	Matriks EFAS	29
Tabel 6.	Penilaian Bobot Faktor Strategis Internal	31
Tabel 7.	Penilaian Bobot Faktor Strategis Eksternal	31
Tabel 8.	Matriks Perumusan Strategi	34
Tabel 9.	Kerangka Kerja Empat Tindakan.....	36
Tabel 10.	Batas-Batas Administrasi Desa Bonto Sinala.....	37
Tabel 11.	Rata-Rata Curah Hujan (mm) setiap Bulan di Desa Bonto Sinala	38
Tabel 12.	Kondisi Sumberdaya Alam Desa Bonto Sinala	39
Tabel 13.	Kondisi Sumberdaya Manusia Desa Bonto Sinala	40
Tabel 14.	Faktor Internal Terhadap Elemen BMC	50
Tabel 15.	Faktor Eksternal Terhadap Elemen BMC.....	51
Tabel 16.	<i>Internal Factor Analysis Summary (IFAS)</i>	52
Tabel 17.	<i>External Factor Analysis Summary (EFAS)</i>	54
Tabel 18.	Matriks Perumusan Strategi S-O	57
Tabel 19.	Penggabungan BMC dan BOS.....	59

DAFTAR GAMBAR

Tabel	Judul	Halaman
Gambar 1.	<i>Positioning Quadrant</i> SWOT	15
Gambar 2.	<i>Four Actions Framework</i>	22
Gambar 3.	Kerangka Pikir Penelitian	24
Gambar 4.	Business Model Canvas (BMC).....	28
Gambar 5.	<i>Positioning Quadrant</i> SWOT	33
Gambar 6.	Pembentukan Value Innovation	35
Gambar 7.	Alur Rantai Pasar Gula Aren.....	41
Gambar 8.	Aktivitas Utama Pengolahan Gula Aren	47
Gambar 9.	Business Model Canvas Existing pada Usaha Gula Aren.....	49
Gambar 10.	<i>Positioning Quadrant</i> SWOT	56
Gambar 11.	<i>Business Model Canvas</i> Ideal pada Usaha Gula Aren	62

DAFTAR LAMPIRAN

Tabel	Judul	Halaman
Lampiran 1.	Penilaian Bobot Faktor Internal dan Eksternal.....	69
Lampiran 2.	Penilaian Rating Faktor Internal dan Eksternal.....	70
Lampiran 3.	Matriks Perumusan Strategi	72
Lampiran 4.	Kerangka Kerja Empat Tindakan	75
Lampiran 5.	Dokumentasi Penelitian.....	76

ABSTRAK

Andi Achmad Rizaldy AS (M012191021). Pengembangan Usaha Gula Aren melalui Integrasi *Business Model Canvas* dan *Blue Ocean Strategy* Studi Kasus: Desa Bonto Sinala, Kecamatan Sinjai Borong, Kabupaten Sinjai di bawah bimbingan Syahidah dan Makkarennu.

Usaha gula aren merupakan salah usaha yang banyak dikembangkan oleh masyarakat khususnya yang berada di sekitar hutan. Pemanfaatan aren sebagai salah satu produk hasil hutan bukan kayu sudah digeluti secara turun temurun. Namun demikian usaha ini belum dikelola sebagai suatu unit bisnis yang berkelanjutan dengan model bisnis yang masih sederhana. Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan model bisnis usaha gula melalui penerapan business model canvas (BMC) dan blue ocean strategy (BOS). Penerapan bisnis model ini dilakukan pada usaha gula aren yang berada di Desa Bonto Sinala, Kecamatan Sinjai Borong, Kabupaten Sinjai, Sulawesi Selatan, Indonesia. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan pendekatan partisipatif dengan teknik observasi, pengamatan langsung pada kegiatan produksi, pengemasan dan pemasaran gula aren yang dilakukan oleh pengrajin gula aren yang ada pada lokasi penelitian. Wawancara Mendalam (indept interview method), dengan menggunakan pedoman wawancara juga dilakukan untuk memperoleh gambaran terkait dengan model bisnis gula aren yang dijalankan. Identifikasi faktor lingkungan internal (IFAS) dan faktor lingkungan eksternal (EFAS) dilakukan melalui analisis SWOT pada sembilan elemen kunci BMC. Perumusan model bisnis dilakukan dengan mengintegrasikan BMC dan BOS pada sembilan elemen BMC pada usaha gula aren. Positioning quadrant usaha ini berada pada kuadran I dengan strategi progresif yang berarti bahwa usaha gula aren ini dalam kondisi yang baik sehingga sangat berpotensi untuk melakukan pertumbuhan serta dapat bersaing dengan penerapan bisnis model yang tepat.

Kata Kunci: Aren, Gula aren, *Business model canvas*, *Positioning quadrant*, *Blue ocean strategy*

ABSTRACT

Andi Achmad Rizaldy AS (M012191021). Palm Sugar Business Development Through The Integration of Business Model Canvas and Blue Ocean Strategy Case Study: Bonto Sinala Village, Sinjai Borong District, Sinjai Regency under the guidance of Syahidah and Makkarennu.

Palm sugar is one of the businesses developed widely by the community, mostly those around the forest. The use of sugar palm as a non-timber forest product has been cultivated for generations. However, this business has not been managed as a sustainable business unit with a simple business model. The study aimed to develop a sugar business model through the application of the business model canvas (BMC) and blue ocean strategy (BOS). The business model is applied in the palm sugar business in Sinjai Regency, South Sulawesi, Indonesia. Data collection technique was conducted by using a participatory approach with observation techniques, direct observation of the production, packaging and marketing activities of palm sugar done by palm sugar producers (farmers) at the research location. In-depth interviews using interview guidelines were also conducted to obtain an overview related to the palm sugar business model. Identification of internal environmental factors (IFAS) and external environmental factors (EFAS) was carried out through a SWOT analysis on nine key elements of BMC. The formulation of the business model is conducted by integrating BMC and BOS on the nine elements of BMC in the palm sugar business. The positioning of this business quadrant is in quadrant I with a progressive strategy which means that the palm sugar business is in good condition so it has the potential to grow and can compete with the application of the right business model.

Keywords: *Palm, Palm sugar, Business model canvas, Positioning quadrant, Blue ocean strategy*

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pemanfaatan hasil hutan bukan kayu (HHBK) merupakan salah satu alternatif untuk mempertahankan kelestarian hutan, dimana dengan pemanfaatan HHBK dapat mengurangi tingkat ketergantungan masyarakat terhadap hasil hutan kayu. Produk HHBK merupakan sumber pemasukan sekaligus pendapatan langsung bagi pemenuhan kebutuhan banyak rumah tangga dan masyarakat (Wibowo, 2013; Karyon, dkk. 2016; Iqbal dan Septina, 2018). Pemanfaatan produk HHBK yang sudah umum dimanfaatkan, dikomersilkan dan menjadi sumber pendapatan bagi masyarakat antara lain rotan, gaharu, madu, minyak atsiri, ijuk, kolang kaling, sutera alam, bambu, kayu putih, kayu manis, nira aren, gula aren, dan lain sebagainya (Noviantri, 2011; Indrasari, dkk. 2017; Tang, dkk. 2019).

Tanaman aren (*Arenga pinnata Merr.*) merupakan tanaman dari keluarga palma dan menghasilkan banyak produk HHBK yang memiliki nilai ekonomis tinggi karena hampir semua bagian tanamannya dapat dimanfaatkan dan memberikan keuntungan finansial (Pohan, dkk. 2014; Pontoh dan Wuntu, 2014). Salah satu produk turunan aren yaitu nira yang memiliki nilai ekonomis paling besar karena merupakan bahan baku pembuatan gula aren (Murtado dan Theresia, 2014; Evalia. 2015; Indra, dkk. 2018).

Potensi aren di Indonesia mencapai 60,482 ha dengan produksi gula aren 20,376 ton/tahun, sedangkan potensi aren di Sulawesi Selatan seluas 7.293 Ha dengan produksi gula 3.174 ton/tahun. Data terbaru mengenai potensi tanaman

aren di Sulawesi Selatan masih belum diketahui, begitu pula dengan data produksi gula terbaru juga masih belum diketahui (Rumokoi, 2004; Ruslan, dkk. 2018).

Kabupaten Sinjai yang merupakan salah satu wilayah di Sulawesi Selatan mempunyai potensi aren yang cukup besar dan banyak tumbuh secara alami di wilayah tersebut. Berdasarkan data dari Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura dan Perkebunan Kabupaten Sinjai (2017) ada 6 kecamatan dari 9 kecamatan di Kabupaten Sinjai yang memiliki potensi aren yang besar dengan total areal 209,41 ha dengan total pohon 25.866 pohon dan sebanyak 693 kepala keluarga yang menjadikan usaha gula aren sebagai pekerjaan utama di samping berkebun dan usaha tani lainnya.

Kecamatan Sinjai Borong merupakan kecamatan yang memiliki potensi aren terbesar dibandingkan dengan kecamatan lainnya, yaitu sebesar 70.10 ha (33,48%). Salah satu desa di wilayah ini yaitu Desa Bonto Sinala sebagian besar penduduknya sudah lama mengusahakan gula aren, baik gula cetak maupun gula semut. Desa ini mampu menghasilkan gula aren cetak sebesar kurang lebih 702 kg/hari (Tim Inovasi Gula Aren Unhas, 2019). Berdasarkan data di atas, maka potensi aren tersebut sangat potensial untuk dikembangkan menjadi industri gula aren. Hal tersebut disebabkan beberapa aspek dalam usaha tanaman aren yang cukup mendukung. Aspek tersebut antara lain (Tim Inovasi Gula Aren Unhas, 2019): 1. kebutuhan akan gula aren yang semakin meningkat, 2. adanya kecenderungan masyarakat memakai bahan alamiah dalam produk gula arennya, 3. masih banyaknya petani di sentra produksi yang mengandalkan mata pencaharian pada komoditas aren di Desa Bonto Sinala (Tim Inovasi Gula Aren Unhas, 2019).

Namun demikian, usaha ini belum dapat berkembang oleh karena model usaha yang dilakukan masih tradisional, baik pada proses produksi, manajemen maupun pemasarannya. Untuk meningkatkan daya saing produk gula aren yang ada, maka perlu pengembangan model bisnis pada usaha gula aren. Dengan demikian perlu dilakukan suatu upaya untuk mengidentifikasi atau menyusun strategi pengembangan usaha gula aren dengan menggunakan *Business Model Canvas* (BMC) yang diintegrasikan dengan *Blue Ocean Strategy* (BOS) sehingga usaha tersebut dapat berkembang dan dapat memberikan peningkatan kesejahteraan bagi masyarakat.

BMC merupakan konsep model bisnis yang dikembangkan oleh Alexander Osterwalder, pada tahun 2004 melalui disertasinya dan berhasil mengubah konsep model bisnis yang rumit menjadi sederhana. Melalui pendekatan BMC, model bisnis ditampilkan dalam satu lembar kanvas, berisi sembilan elemen yang dapat menggambarkan model bisnis yang sedang dilakukan. Karena kesederhanaannya, metode kanvas dapat membantu dengan mudah didalam menganalisa strategi pengembangan usaha, termasuk usaha gula aren (Iskandarsyah, 2013). BMC juga membantu dalam mendeskripsikan, menganalisa dan merancang model bisnis secara inovatif dalam upaya menciptakan, memberikan dan menangkap nilai untuk dapat memasuki dan menciptakan ruang pasar dan membangkitkan permintaan melalui inovasi nilai (Osterwalder dan Pigneur, 2017).

BOS merupakan strategi yang menerapkan penguasaan atau dominasi ruang pasar dan tidak memiliki pesaing apapun sehingga menciptakan persaingan yang tidak relevan (Kim dan Mauborgne, 2015). *Blue ocean* dapat meningkatkan potensi perusahaan dalam memperoleh laba (Dehkordi, dkk. 2012). BOS

dilakukan dengan mengeksplorasi permintaan meskipun memiliki risiko tinggi namun memberi hasil yang besar (Ilham, dkk. 2016). Strategi *Blue ocean* yang diluncurkan oleh Kim dan Mauborgne pertengahan tahun 2004 merupakan perluasan sempurna dari alat bantu analitis yang disajikan dalam bentuk kerangka kerja kuat untuk mempertanyakan model bisnis yang ada dan menciptakan model baru yang lebih kompetitif (Osterwalder dan Pigneur, 2017).

Berdasarkan hal tersebut, perlu dilakukan penelitian untuk menyusun strategi pengembangan model bisnis pada Usaha Gula Aren dengan Pendekatan *Business Model Canvas* yang diintegrasikan dengan *Blue Ocean Strategy* yang menentukan kinerja unit usaha ini. Dengan demikian usaha gula aren ini diharapkan dapat lebih berkembang sehingga dapat menjadi sumber pendapatan utama bagi masyarakat.

1.2. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- a. Bagaimana model bisnis usaha gula aren yang dijalankan oleh pengrajin gula aren saat ini?
- b. Faktor lingkungan apa saja yang mempengaruhi usaha gula aren?
- c. Bagaimana pengembangan model bisnis yang cocok dengan usaha gula aren di Desa Bonto Sinala?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

- a. Menganalisis model bisnis usaha gula aren yang dijalankan oleh pengrajin gula aren saat ini

- b. Menganalisis faktor lingkungan usaha baik internal maupun eksternal yang mempengaruhi usaha gula aren
- c. Merumuskan model bisnis yang sesuai untuk pengembangan usaha gula aren di Desa Bonto Sinala

1.4. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan berguna sebagai referensi bagi pemerintah Kabupaten Sinjai dalam menetapkan kebijakan dan strategi terkait pengembangan industri gula aren. Bagi investor, hasil penelitian ini dapat menjadi referensi untuk berinvestasi dalam pengembangan industri gula aren di Kabupaten Sinjai. Bagi penulis sendiri, penelitian ini merupakan sarana pengembangan wawasan dan pengembangan kemampuan analitis terhadap masalah-masalah praktis yang ada khususnya di bidang pengembangan model bisnis.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tanaman Aren

Pohon aren atau enau (*Arenga pinnata Merr.*) merupakan tumbuhan yang menghasilkan bahan-bahan industri sejak lama kita kenal. Namun sayang tumbuhan ini kurang mendapat perhatian untuk dikembangkan atau dibudidayakan secara sungguh-sungguh oleh berbagai pihak. Begitu banyak ragam produk yang dipasarkan setiap hari yang berasal dari bahan baku pohon aren dan permintaan produk-produk tersebut baik untuk kebutuhan ekspor maupun kebutuhan dalam negeri semakin meningkat. Hampir semua bagian pohon aren bermanfaat dan dapat digunakan untuk berbagai kebutuhan, mulai dari bagian fisik (akar, batang, daun, ijuk) maupun hasil produksinya (nira, pati/tepung dan buah). Selama ini permintaan produk-produk yang bahan bakunya dari pohon aren masih dipenuhi dengan mengandalkan pohon aren yang tumbuh liar. Jika pohon aren terus menerus dieksploitasi atau ditebang tanpa diimbangi dengan kegiatan penanaman tentu saja populasi pohon aren mengalami penurunan yang cepat. Kondisi ini diperparah dengan adanya kegiatan perambahan hutan dan konversi kawasan hutan alam untuk penggunaan lain juga mempercepat penurunan populasi pohon aren (Lempang, 2012; Pohan, dkk. 2014; Pontoh dan Wuntu, 2014).

Tanaman aren merupakan bahan baku untuk pembuatan gula aren. Gula aren telah dikenal di Indonesia sebagai bahan pemanis makanan dan minuman, yang dapat dijadikan sebagai pengganti penggunaan gula pasir. Gula aren

merupakan komoditas strategis dalam perekonomian Indonesia karena tergolong dalam kelompok bahan pokok untuk konsumsi sehari-hari (Priyono, 2006). Namun demikian, proses produksi gula aren masih sangat tradisional sehingga mempunyai mutu yang sangat beragam. Kurangnya inovasi teknologi terhadap produk ini menyebabkan gula aren semakin tersingkirkan dalam sistem makanan maupun sebagai sektor pendapatan masyarakat. Salah satu faktor penting dalam pengembangan gula aren adalah mutu produk yang masih rendah (Pontoh, 2013).

Nira aren segar merupakan bahan baku utama pengolahan gula aren, sedangkan nira aren yang mengalami fermentasi akan diolah menjadi *nata pinnata*, cuka, dan alkohol. Nira aren yang diolah menjadi gula aren harus memenuhi persyaratan pH 6-7,5 dan kadar brix di atas 17%, sehingga mutu gula aren yang dihasilkan baik (Ho dkk, 2008; Phaichamnan, dkk. 2010). Disisi lain, Heryani (2016) mengemukakan bahwa, gula aren memiliki banyak kelebihan dibandingkan gula tebu antara lain kandungan gizinya lebih beragam, mempunyai sifat antioksidan, indeks glikemik yang rendah, serat dan manfaat yang baik untuk kesehatan. Hal ini diperkuat oleh Narulita (2008) bahwa saat ini terdapat tren pola hidup masyarakat yang semakin memperhatikan nutrisi makanan yang dikonsumsi, sehingga gula merah akan semakin diminati sebagai pengganti konsumsi gula putih. Gula merah memiliki manfaat nutrisi yang lebih baik jika ditinjau dari segi kesehatan. Menurut Soekarto dkk. (2010), gula merah banyak digunakan untuk konsumsi rumah tangga sebagai pemanis, penambah aroma dan warna. Salah satu sifat yang membedakan gula merah dan gula pasir adalah gula merah dapat menimbulkan tekstur makanan yang lebih empuk. Gula merah juga digunakan sebagai bahan baku pada industri kecil baik makanan maupun

minuman seperti industri kecap dan tauco yang menggunakan gula merah sebagai pemanis.

Beberapa hal yang perlu diperhatikan terkait gula aren yaitu warna gula merah, kekerasan gula merah, rasa gula merah dan adsorpsi air. Gula aren yang ada di pasaran tersedia dalam berbagai bentuk. Ada berupa gula cetak, gula semut, gula cair dan lainnya. Gula cetak diperoleh dengan memasak nira aren hingga menjadi kental seperti gulali kemudian mencetaknya dalam cetakan berbentuk setengah lingkaran. Untuk gula semut, proses memasaknya dalam cetakan berbentuk setengah lingkaran. Untuk gula semut, proses memasaknya lebih panjang yaitu hingga gula aren mengkristal, kemudian dikeringkan hingga kadar airnya di bawah 3% (Irawan, dkk. 2009; Murtado, dkk. 2014; Evalia. 2015; Indra, dkk. 2018).

Kebutuhan gula di Indonesia mencapai 4,1 juta ton per tahun, sedangkan produksi gula Indonesia diperkirakan hanya 2,45 juta ton per tahun dan sisanya masih impor (Bank Indonesia 2008). Hal tersebut menjadi suatu permasalahan di sektor pangan komoditas gula dan harus dicarikan bahan pensubstitusi gula tebu di Indonesia, seperti gula aren.

Permintaan gula aren untuk ekspor ke beberapa negara seperti USA, China, Jepang, Kanada, Australia, Singapura, Belgia, Malaysia, Korea, Selandia baru, Jerman dan Inggris sebesar 17.338 ton/tahun dengan kemampuan ekspor mencapai 1200 ton/bulan (Sulisto, 2015). Berdasarkan informasi tersebut, produk gula aren memiliki peluang pasar yang besar dan layak untuk dikembangkan menjadi produk gula ekspor ke beberapa negara di dunia. Dengan demikian,

dibutuhkan pengembangan teknologi agar gula aren dapat memiliki mutu yang berstandar internasional, higienis dan ramah lingkungan.

2.2. Business Model Canvas (BMC)

BMC atau juga dikenal dengan istilah *Business Model Generation* adalah suatu alat untuk membantu melihat lebih akurat rupa usaha yang sedang atau yang akan dijalani. Mengubah konsep bisnis yang rumit menjadi sederhana yang ditampilkan pada satu lembar kanvas berisi rencana bisnis dengan sembilan elemen kunci yang terintegrasi dengan baik dan di dalamnya mencakup analisis strategi secara internal maupun eksternal perusahaan. Kesembilan elemen kunci pada BMC dapat dijelaskan sebagai berikut (Osterwalder dan Pigneur, 2017):

1. Segmen Pelanggan (*Customer Segment*)

Segmen pelanggan menggambarkan sekelompok orang atau organisasi berbeda yang ingin dijangkau atau dilayani oleh perusahaan. Pelanggan adalah inti dari semua model bisnis. Tanpa pelanggan yang dapat memberikan keuntungan, tidak ada perusahaan yang mampu bertahan dalam waktu lama. Untuk lebih memuaskan pelanggan, perusahaan dapat mengelompokkan mereka dalam segmen berbeda berdasarkan kesamaan kebutuhan, perilaku atau atribut lain. Sebuah model bisnis dapat menggambarkan satu atau beberapa segmen pelanggan, besar ataupun kecil. Suatu organisasi harus memutuskan segmen mana yang dilayani dan mana yang diabaikan.

2. Proposisi Nilai (*Value Propositions*)

Proposisi nilai menggambarkan gabungan antara produk dan layanan yang menciptakan nilai untuk segmen pelanggan spesifik. Proposisi nilai dapat memecah masalah pelanggan atau memuaskan kebutuhan pelanggan. Setiap proposisi nilai berisi gabungan produk dan/atau jasa tertentu yang melayani kebutuhan segmen pelanggan spesifik. Dalam hal ini proposisi nilai merupakan kesatuan atau gabungan manfaat-manfaat yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggan.

3. Saluran (*Channels*)

Saluran menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan berkomunikasi dengan segmen pelanggannya dan menjangkau mereka untuk memberikan proposisi nilai. Saluran komunikasi, distribusi dan penjualan merupakan penghubung antara perusahaan dan pelanggan, saluran adalah titik sentuh pelanggan yang sangat berperan dalam setiap kejadian yang mereka alami.

4. Hubungan Pelanggan (*Customer Relationships*)

Hubungan pelanggan menggambarkan berbagai jenis hubungan yang dibangun perusahaan bersama segmen pelanggan yang spesifik. Sebuah perusahaan harus menjelaskan jenis hubungan yang ingin dibangun bersama pelanggannya. Hubungan dapat bervariasi mulai dari yang bersifat pribadi sampai umum.

5. Arus Pendapatan (*Revenue Streams*)

Arus Pendapatan menggambarkan uang tunai yang dihasilkan perusahaan dari masing-masing segmen pelanggan (biaya harus mengurangi pendapatan untuk menghasilkan pemasukan). Jika pelanggan adalah inti dari model bisnis,

arus pendapatan adalah urat nadinya. Perusahaan harus bertanya kepada dirinya sendiri, untuk apakah masing-masing segmen pelanggan benar-benar bersedia membayar? Jika pertanyaan tersebut terjawab dengan tepat, perusahaan dapat menciptakan satu atau lebih arus pendapatan dengan memiliki mekanisme penetapan harga yang berbeda seperti daftar harga yang tetap, penawaran, pelelangan, kebergantungan pasar kebergantungan volume atau manajemen hasil.

6. Sumber Daya Utama (*Key Resources*)

Sumber daya utama menggambarkan aset-aset terpenting yang diperlukan agar sebuah model bisnis dapat berfungsi. Setiap model bisnis memungkinkan perusahaan menciptakan dan menawarkan proposisi nilai, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan dengan segmen pelanggan, dan memperoleh pendapatan. Kebutuhan sumber daya utama berbeda-beda sesuai jenis model bisnis. Sumber daya utama dapat berbentuk fisik finansial, intelektual atau manusia. Sumber daya utama dapat dimiliki atau disewa oleh perusahaan atau diperoleh oleh mitra utama.

7. Aktivitas Utama (*Key Activities*)

Aktivitas utama menggambarkan hal-hal terpenting yang harus dilakukan perusahaan agar model bisnisnya dapat bekerja. Setiap model bisnis membutuhkan sejumlah aktivitas kunci yaitu tindakan-tindakan terpenting yang harus diambil perusahaan agar dapat beroperasi dengan sukses. Seperti halnya sumber daya utama, aktivitas-aktivitas kunci juga diperlukan untuk menciptakan dan memberikan proposisi nilai, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan pelanggan dan memperoleh pendapatan.

8. Kemitraan Utama (*Key Partnerships*)

Kemitraan utama menggambarkan jaringan pemasok dan mitra yang membuat model bisnis dapat bekerja. Perusahaan membentuk kemitraan dengan berbagai alasan, dan kemitraan menjadi landasan dari berbagai model bisnis mengurangi risiko atau memperoleh sumber daya mereka.

9. Struktur Biaya (*Cost Structure*)

Struktur biaya menggambarkan semua biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan model bisnis. Segmen ini menjelaskan biaya terpenting yang muncul ketika mengoperasikan model bisnis tertentu. Menciptakan dan memberikan nilai mempertahankan hubungan pelanggan dan menghasilkan pendapatan, menyebabkan timbulnya biaya. Perhitungan biaya semacam ini relatif lebih mudah setelah sumber daya utama, aktivitas-aktivitas kunci dan kemitraan utama ditentukan. Meskipun demikian, beberapa model bisnis lebih terpacu dalam hal biaya daripada model bisnis lain.

2.3. Internal Factors Analysis Summary (IFAS) dan External Factors Analysis Summary (EFAS) serta Analisis SWOT

2.3.1. Internal Factors Analysis Summary (IFAS)

Sebelum sampai pada tahap matriks SWOT, terlebih dahulu harus mengumpulkan informasi terkait faktor internal unit usaha yang berguna untuk mengetahui apa saja kekuatan dan kelemahan yang dimiliki unit usaha seperti pada Tabel 1. Adapun tahapan dalam pembentukan Matriks IFAS (Rangkuti, 2016) adalah:

1. Tentukan faktor–faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan unit usaha pada kolom 1.
2. Beri bobot masing – masing faktor tersebut dengan skala nilai 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategi unit usaha. Semua jumlah bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00.
3. Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing – masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*), berdasarkan dari pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi unit usaha yang bersangkutan. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai +1 sampai dengan +4 (sangat baik) dengan membandingkannya dengan rata–rata industri atau dengan pesaing utama. Sedangkan, variabel yang bersifat negatif, sebaliknya. Contohnya, jika kelemahan besar sekali dibandingkan dengan rata-rata industri yang nilainya adalah 1, sedangkan jika kelemahan dibawah rata-rata industri yang nilainya adalah 4.
4. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan skor dalam kolom 4.
5. Jumlah skor pembobotan pada kolom 4, untuk memperoleh total skor pembobotan bagi unit usaha yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana unit usaha tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategi internalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan unit usaha ini dengan unit usaha lainnya dalam kelompok industri yang sama.

Tabel 1. Matriks IFAS (Rangkuti, 2016)

Faktor-Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan			
Kelemahan			
Total			

2.3.2. External Factors Analysis Summary (EFAS)

Setelah mendapatkan hasil dari Matriks IFAS, selanjutnya mengidentifikasi faktor-faktor eksternal unit usaha yang meliputi peluang dan ancaman yang dihadapi unit usaha seperti pada Tabel 2. Berikut ini adalah cara-cara penentuan faktor strategi eksternal (EFAS) (Rangkuti, 2016):

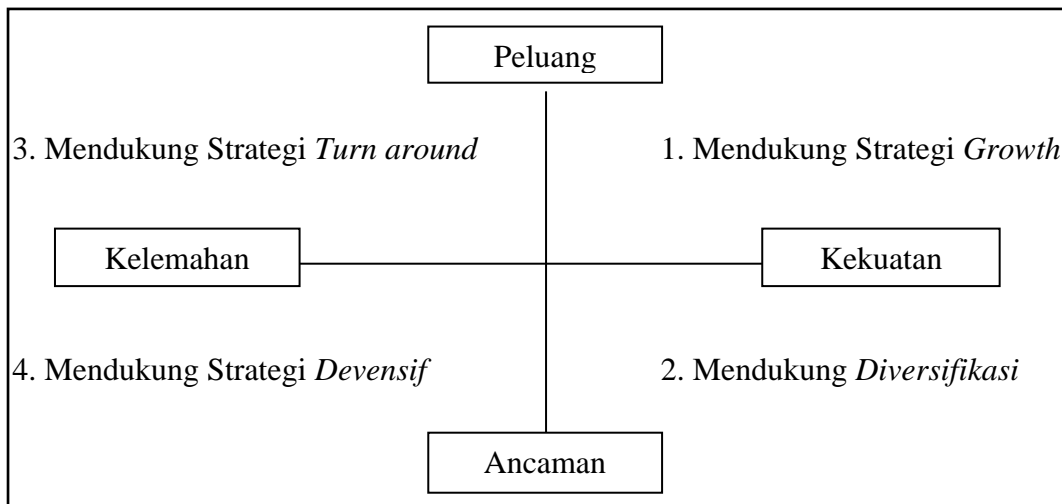
1. Susunlah dalam kolom 1 (5 sampai dengan 10 peluang dan ancaman).
2. Beri bobot masing-masing faktor dalam kolom 2, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut mungkin dapat memberikan dampak terhadap faktor strategi.
3. Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi unit usaha yang bersangkutan. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika peluang kecil, diberi rating +1). Pemberian nilai rating ancaman adalah kebalikannya. Misalnya, jika nilai ancamannya sangat besar, ratingnya 1. Sebaliknya, jika ancamannya nilai sedikit, maka ratingnya 4.
4. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan skor dalam kolom 4.

5. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi unit usaha yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana unit usaha tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan unit usaha ini dengan unit usaha lainnya dalam kelompok industri yang sama.

Tabel 2. Matriks EFAS (Rangkuti, 2016)

Faktor-Faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Peluang			
Ancaman			
Total			

Selanjutnya gambaran Matrik EFAS dan Matrik IFAS dilakukan sebuah analisis yang dapat menggambarkan kondisi unit usaha dengan mengkombinasikan antara faktor internal dan eksternal unit usaha dengan menggunakan analisis SWOT (*positioning quadrant SWOT*). Analisis ini juga nantinya berguna dalam penentuan strategi unit usaha. Analisis SWOT dapat dilihat pada Gambar 1.



Sumber: Rangkuti (2016)

Gambar 1. *Positioning Quadrant SWOT*

- Kuadran 1: ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Unit usaha tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented strategy*).
- Kuadran 2: meskipun menghadapi berbagai ancaman, unit usaha ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/jasa).
- Kuadran 3: unit usaha menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal, sehingga strategi yang digunakan yaitu strategi *turn around* atau mengubah strategi.
- Kuadran 4: ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, unit usaha tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal. Jadi strategi yang digunakan yaitu strategi *devensif* atau bertahan.

2.3.3. Analisis SWOT

Analisis SWOT (*SWOT analysis*) mencakup upaya-upaya untuk mengenali kekuatan (*strength*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threat*) yang menentukan kinerja unit usaha. Informasi eksternal mengenai peluang dan ancaman dapat diperoleh dari banyak sumber, termasuk pelanggan, dokumen pemerintah, pemasok, kalangan perbankan, dan rekan di unit usaha lain. Banyak unit usaha menggunakan jasa lembaga pemindaian untuk memperoleh informasi, riset di internet, dan analisis tren-tren domestik dan global yang relevan (Daft, 2010).

Daft (2010) menggambarkan, unsur-unsur dari analisis SWOT yakni:

1. Unsur kekuatan (*strength*), yang dimaksud dengan kekuatan adalah semua potensi yang dimiliki unit usaha dalam mendukung proses pengembangan perusahaan, seperti kualitas sumber daya manusia, fasilitas-fasilitas perusahaan baik bagi SDM maupun bagi konsumen dan lain-lain. Faktor-faktor kekuatan adalah kompetensi khusus yang terdapat dalam organisasi yang berakibat pada kepemilikan keunggulan komparatif oleh unit usaha di pasaran, misalnya kekuatan pada sumber daya keuangan, citra positif, keunggulan kedudukan di pasar, dan kepercayaan bagi berbagai pihak yang berkepentingan atau yang berkaitan.
2. Kelemahan (*weaknesses*), dimana situasi dan kondisi yang merupakan kelemahan dari suatu perusahaan pada saat ini. Atau dengan kata lain, terdapat kekurangan pada kondisi internal unit usaha, akibatnya kegiatan-kegiatan unit usaha belum bisa terlaksana secara maksimal. Misalnya, kekurangan dana, karyawan kurang kreatif dan malas, tidak adanya teknologi yang memadai dan sebagainya.
3. Peluang (*opportunities*), yang dimaksud dengan peluang adalah faktor-faktor lingkungan luar atau eksternal yang positif, secara sederhana dapat diartikan sebagai setiap situasi lingkungan yang menguntungkan bagi suatu unit usaha atau satuan bisnis.
4. Ancaman (*threat*) yang dimaksudkan dengan ancaman adalah faktor-faktor lingkungan luar yang mampu menghambat suatu unit usaha atau satuan bisnis. Contoh ancaman yang bisa muncul yakni, harga bahan baku yang fluktuatif,

masuknya pesaing baru di pasar, pertumbuhan pasar yang lambat, pelanggan yang memiliki kepekaan terhadap harga dapat pindah ke pesaing yang menawarkan harga murah, dan pesaing yang memiliki kapasitas yang lebih besar dan daya jangkauan yang luas.

Menurut Fahmi (2013) untuk menganalisis secara lebih dalam tentang SWOT, maka perlu dilihat faktor-faktor eksternal dan internal sebagai bagian penting dalam analisis SWOT, yaitu:

1. Faktor eksternal ini mempengaruhi terbentuknya *opportunities* dan *threat* (O dan T). Faktor ini menyangkut kondisi-kondisi yang terjadi di luar perusahaan yang mempengaruhi dalam pembuatan keputusan unit usaha. Faktor ini mencakup lingkungan industri dan lingkungan bisnis makro, ekonomi, politik, hukum, teknologi, kependudukan, dan sosial budaya.

Faktor internal ini mempengaruhi terbentuknya *strength* dan *weaknesses* (S dan W). Faktor ini menyangkut kondisi-kondisi yang terjadi di dalam perusahaan yang mempengaruhi dalam pembuatan keputusan (*decision making*) unit usaha. Faktor internal ini meliputi semua macam manajemen fungsional: pemasaran, keuangan, operasi, sumber daya manusia, penelitian dan pengembangan, sistem informasi manajemen dan budaya unit usaha (*corporate culture*).

Menurut Amalia dkk. (2012) menjelaskan bahwa penggambaran secara jelas peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi unit usaha, dan disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya dapat digambarkan melalui matriks SWOT. Matriks SWOT merupakan alat yang penting untuk membantu pengusaha mengembangkan empat tipe strategi yaitu S-O (*Strength* -

Opportunities), W-O (*Weaknesses - Opportunities*), S-T (*Strength - Threat*), dan W-T (*Weaknesses - Threat*).

1. Strategi S-O adalah strategi yang ditetapkan berdasarkan jalan pikiran unit usaha yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya. Inilah yang merupakan strategi agresif positif yaitu menyerang penuh inisiatif dan terencana. Strategi yang memanfaatkan kekuatan agar peluang yang ada bisa dimanfaatkan
2. Strategi W-O adalah strategi yang ditetapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan dalam unit usaha. Dalam hal ini perlu dirancang strategi *turn around* yaitu strategi merubah haluan.
3. Strategi S-T adalah strategi yang ditetapkan berdasarkan kekuatan yang dimiliki unit usaha untuk mengatasi ancaman yang terdeteksi. Strategi ini dikenal dengan istilah strategi *diversifikasi* atau strategi perbedaan
4. Strategi W-T adalah strategi yang diterapkan kedalam bentuk kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

2.4. Blue Ocean Strategy (BOS)

Istilah *blue ocean* muncul ketika Kim dan Mauborgne (2015) mencoba mendefinisikan suatu ruang pasar yang baru yang tidak ketat dengan unsur persaingan. Penyebutan *blue ocean* merujuk kepada industri atau pasar yang belum ada ditemukan saat ini sehingga belum sempat dijamah dalam persaingan. Permintaan dalam *blue ocean* diciptakan dan bukan diperebutkan, sehingga besarnya pasar dan permintaan di pasar menjadi tidak terbatas (Samrin dan

Irawan, 2019). *Blue Ocean Strategy* (BOS) menggunakan langkah strategis yang menjadi unit analisis untuk menciptakan perusahaan berkinerja tinggi yang lestari. Menurut Kim dan Mauborgne (2015) langkah strategis adalah seperangkat tindakan dan keputusan manajerial yang turut membuat penawaran (produk/jasa) bisnis unggulan dan bersifat menciptakan pasar. Berikut penjelasan dari masing-masing prinsip yang telah dirangkum intinya dari buku *Blue Ocean Strategy* (Adicandra, 2017):

1. Merekonstruksikan batasan – batasan pasar

Disini maksudnya adalah mengidentifikasi jalan yang ditempuh secara sistematis untuk menciptakan ruang pasar dimana belum ada pesaingnya dalam berbagai domain industri. Oleh karena itu prinsip ini dapat memperkecil risiko pencarian (*search risk*). Pada prinsip ini mencermati enam batasan konvensional tentang persaingan guna membuka samudra biru yang penting secara komersial (industri alternatif, kelompok strategis, kelompok pembeli, tawaran produk dan jasa pelengkap, orientasi fungsional-emosional industri, dan bahkan waktu).

2. Fokus pada gambaran besar, bukan pada angka

Disini maksudnya adalah merancang proses perencanaan strategi perusahaan untuk bergerak melampaui perbaikan statistik menuju inovasinilai. Prinsip ini dapat memberikan alternatif (melalui empat tahap didalamnya) bagi proses perencanaan strategi yang sudah ada, yang sering dikritik sebagai praktik pengolahan-angka dan menjadikan perusahaan pada upaya menghasilkan perubahan statistik. Oleh karena itu prinsip ini dapat memperkecil resiko perencanaan (*plan risk*).

3. Menjangkau melampaui permintaan yang ada

Disini maksudnya adalah memaksimalkan ukuran samudra biru. Prinsip ini menentang praktik konvensional yang membidik segmentasi lebih tajam guna memenuhi preferensi pelanggan yang sudah ada. Sebaliknya, prinsip ini justru menunjukkan cara mengagregasikan (mengumpulkan) permintaan. Dengan berfokus pada pemanfaatan kesamaan yang kuat diantara non pelanggan demi memaksimalkan ukuran dari samudra biru yang telah diciptakan serta jumlah permintaan yang tumbuh. Oleh karena itu prinsip ini dapat memperkecil resiko skala (*scale risk*).

4. Melakukan rangkaian strategis dengan tepat

Disini maksudnya adalah strategi yang dibangun merupakan sebuah model bisnis lestari yang mampu meraih laba dari samudra biru yang sedang diciptakan perusahaan, bukan hanya memberikan lompatan nilai bagi khalayak pembeli. Strategi yang demikian mengikuti rangkaian utilitas, harga, biaya, dan pengadopsian yang benar (*4 hurdles to execution*). Oleh karena itu prinsip ini dapat memperkecil resiko model bisnis (*businessmodel risk*).

5. Mengatasi hambatan – hambatan utama dalam organisasi

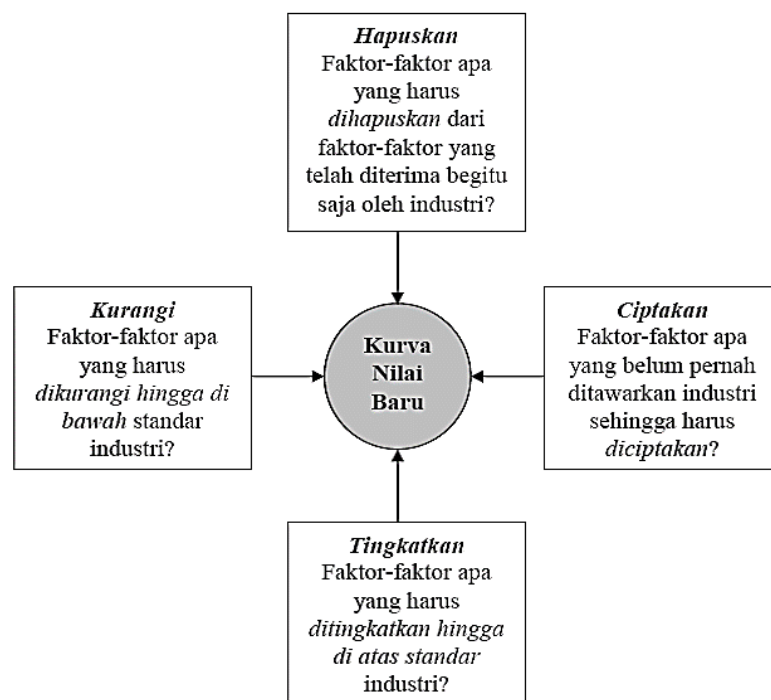
Disini maksudnya adalah bagaimana kepemimpinan yang bersifat tipping point dapat memobilisasi organisasi untuk mengatasi hambatan–hambatan utamanya (*organization risk*) ketika eksekusi BOS. Empat hambatan yang akan diatasi itu antara lain: hambatan kognitif, hambatan sumber daya manusia, hambatan motivasi, dan hambatan politis.

6. Mengintegrasikan eksekusi ke dalam strategi

Disini maksudnya adalah mengintegrasikan eksekusi ke dalam penyusunan strategi, sehingga dapat memotivasi orang untuk bertindak menurut

dan melaksanakan BOS secara berkesinambungan dalam organisasi. Kim dan Mauborgne telah mengembangkan perangkat kerja untuk menganalisis BOS agar perumusan dan penerapannya menjadi sistematis dan praktis. Perangkat kerja ini telah dipelajari dan diuji selama hampir 15 tahun terhadap perusahaan-perusahaan di seluruh dunia.

Adicandra (2017) juga menjelaskan bahwa perangkat analisis dikemukakan dalam beberapa hal diantaranya ialah, gambaran besar suatu bisnis (*big picture of business*) dapat diidentifikasi melalui Skema *Eliminate, Reduce, Raise, and Create* (ERRC). Skema ERRC yaitu strategi untuk menemukan faktor yang harus dieliminasi, dikurangi, ditingkatkan, dan diciptakan dalam sebuah penawaran (Kim dan Mauborgne, 2015; Ilham, dkk. 2016). *Four Actions Framework* atau kerangka kerja empat langkah dikembangkan untuk merekonstruksi elemen-elemen nilai pembeli dalam membuat kurva nilai baru.



Sumber: Kim dan Mauborgne (2015)

Gambar 2. *Four Actions Framework*

Penjelasan dari masing-masing komponen tersebut adalah sebagai berikut:

a. Hapuskan (*Eliminate*)

Mengeliminasi atau menghapuskan beberapa hal yang tidak bernilai dalam produk diperlukan dalam meningkatkan atau memaksimalkan fitur pada bagian yang tersedia. Tindakan ini berfungsi untuk menampilkan karakter dari produk utama pada bisnis.

b. Kurangi (*Reduce*)

Pengurangan disini dalam artian mengurangi unsur-unsur yang nilainya kurang pada produk. Pengurangan ini berbeda dengan menghapus, yakni mengurangi fitur yang ada menjadi dibawah standar industri.

c. Tingkatkan (*Raise*)

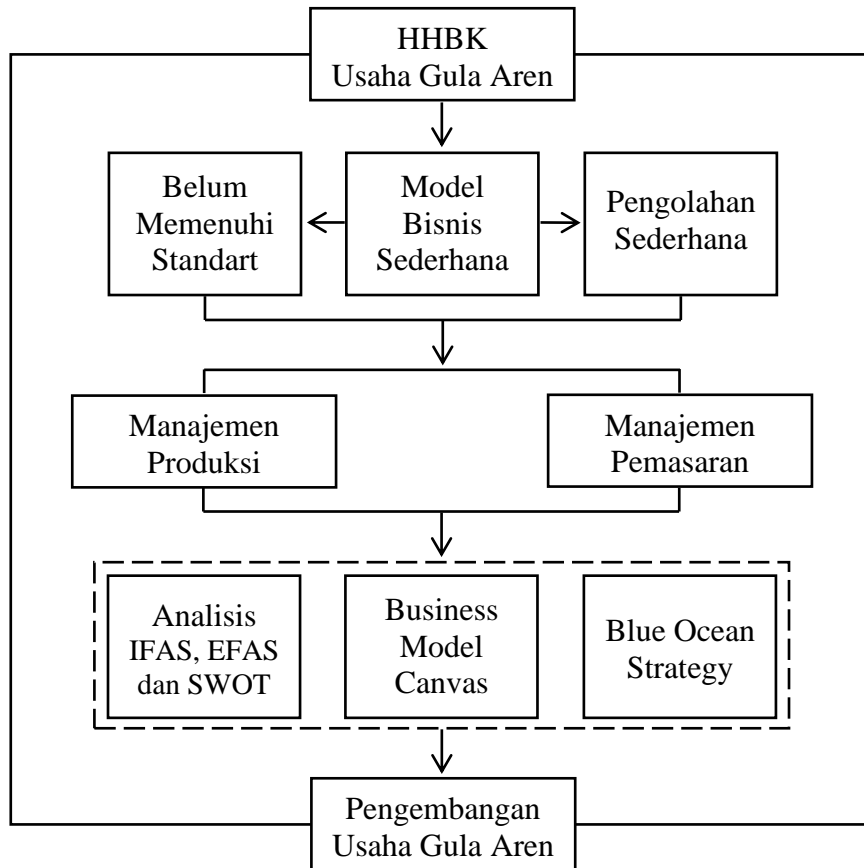
Peningkatan standar pada produk diperlukan agar produk lebih menonjol dibandingkan produk lainnya (pesaing).

d. Ciptakan (*Create*)

Menciptakan inovasi pada produk yang dapat memberikan nilai dan manfaat terhadap konsumen.

2.5. Kerangka Pikir Penelitian

Berikut adalah kerangka pikir penelitian dilaksanakan pada penelitian ini



Gambar 3. Kerangka Pikir Penelitian