



JBK

Jurnal Bisnis & Kewirausahaan
Volume 19 Issue 03, Year 2023

ISSN (*print*) : 0216-9843

ISSN (*online*) : 2580-5614

Homepage : <http://ojs2.pnb.ac.id/index.php/JBK>

Strategi Meningkatkan Kinerja Produk Ayam melalui Pengembangan Kanvas Model Bisnis

Royhan Aditama Fakhru Reza ¹, Avanti Fontana ²

^{1,2} Magister Manajemen, Universitas Indonesia, Indonesia

¹ royhan.aditama@ui.ac.id

Abstract. ALIO (name abbreviated for confidentiality) is one of a medium-scale enterprise in Indonesia that engaged in the chicken trading business in Jakarta with the store name is ALIO. This business sells broiler, red, and parent stock chickens. Even though it has been established since 1976, it turns out that the business is still managed in a traditional way so that there were no breakthroughs. Our study aims at analyzing the business model canvas of chicken ALIO. We conducted the study between December 2022 and March 2023. We conducted a business model evaluation based on the SWOT questionnaire (Osterwalder and Pigneur 2020). The findings show that the strength-opportunity level is around 71% and the weakness-threat level is around 63%. This indicated gaps in both sides. The 71% SO needed enhancement. The 63% WO needs reductions. The business coaching approach has resulted in better formation of the business model canvas. The improvement in SO level has become 84% and the improvement of WO level has become 24%. This improvement is a manifestation of adaptive business model to respond to the changing business environment and to enhance business performance. This case study with a business coaching approach has facilitated the process of solving business problems in a focused and involving related entrepreneurs.

Keywords: *Business Model Canvas, Chicken Trading, Micro Small Medium Enterprises, SWOT Analysis, Business Model Development.*

Abstrak. ALIO merupakan salah satu perusahaan skala menengah di Indonesia yang bergerak di bidang usaha perdagangan ayam di Jakarta dengan nama toko Ayam ALIO. Usaha ini menjual ayam broiler, red, dan parent stock (disebut ayam untuk selanjutnya). Meski sudah berdiri sejak tahun 1976, ternyata bisnisnya masih dikelola secara tradisional sehingga belum ada terobosan. Studi kami bertujuan menganalisis kanvas model bisnis Ayam ALIO. Kami melakukan studi antara Desember 2022 dan Maret 2023 dan melakukan evaluasi model bisnis berdasarkan kuesioner SWOT (Osterwalder dan Pigneur 2020). Temuan menunjukkan bahwa tingkat kekuatan-peluang sekitar 71% dan tingkat kelemahan-ancaman sekitar 63%. Ini menunjukkan celah di kedua sisi: 71 persen SO membutuhkan peningkatan dan 63 persen WO membutuhkan pengurangan. Pendekatan business coaching telah menghasilkan pembentukan kanvas model bisnis yang lebih baik. Peningkatan level SO menjadi 84 persen dan peningkatan level WO menjadi 24 persen. Perbaikan ini menjadi salah satu bentuk adaptasi bisnis terhadap perubahan lingkungan yang diharapkan dapat memperbaiki kinerja bisnis ALIO. Studi kasus dengan pendekatan business coaching ini telah memfasilitasi proses pemecahan masalah bisnis secara terfokus dan melibatkan pengusaha terkait.

Kata Kunci: *Business Model Canvas, Chicken Trading, Micro Small Medium Enterprises, SWOT Analysis, Business Model Development.*

PENDAHULUAN

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 menjelaskan UMKM sebagai perusahaan ekonomi produktif yang memiliki kemandirian dan dilaksanakan oleh orang perseorangan atau badan hukum yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang dari perusahaan yang dimiliki atau dikuasai perusahaan lain, baik langsung maupun tidak langsung serta sesuai dengan kriteria yang ditetapkan oleh Undang-Undang. Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan kontributor terbesar terhadap perekonomian Indonesia dan dunia pada umumnya (Association of South East Asian Nation Investment Report, 2022). Laporan Association of South East Asian (ASEAN) menyebutkan bahwa Indonesia memiliki jumlah UMKM terbesar di ASEAN yaitu sekitar 65 juta UMKM dengan kontribusi sebesar 60,3% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia. Berdasarkan data Kementerian Koperasi dan UKM, jumlah UMKM saat ini mencapai 64,2 juta dengan kontribusi terhadap PDB sebesar 61,07% atau senilai 8.573,89 triliun rupiah. Kontribusi UMKM terhadap perekonomian Indonesia meliputi kemampuan menyerap 97% dari total tenaga kerja yang ada serta dapat menghimpun sampai 60,4% dari total investasi. Namun, tingginya jumlah UMKM di Indonesia juga tidak terlepas dari tantangan yang ada.

Hasil estimasi populasi ayam ras pedaging menunjukkan bahwa populasi ayam ras pedaging tahun 2022–2026 diestimasi mengalami pertumbuhan 1,45% per tahun. Tahun 2022 populasi ayam ras pedaging mencapai 3,17 Milyar ekor, pada tahun 2025 dan 2026 diperkirakan mencapai 3,28 Milyar ekor dan 3,35 Milyar ekor. Dari populasi tersebut pada tahun 2025 produksi daging ayam ras diperkirakan mencapai 3,56 juta ton, dan tahun 2026 mencapai 3,65 juta ton (Pusat Data dan Sistem Informasi Pertanian, 2022).

Salah satu sektor UMKM yang berperan dalam memberikan kontribusi bagi UMKM di Indonesia adalah usaha distribusi perdagangan. Distribusi perdagangan berarti kegiatan perdagangan secara keseluruhan, mulai dari produsen hingga konsumen. Dari sekian banyak usaha distribusi perdagangan, usaha distribusi perdagangan ayam ras merupakan salah satu UMKM yang berperan penting. Menurut Perpres (Peraturan Pemerintah) No. 71 Tahun 2015, daging ayam ras termasuk dalam barang kebutuhan pokok hasil peternakan Indonesia, sehingga ketersediaannya menjadi hal yang harus diperhatikan dalam mendukung kesejahteraan masyarakat.

Daging ayam ras juga termasuk salah satu dari 20 komoditas terbanyak yang dikonsumsi oleh masyarakat Indonesia (Susenas, September 2021). Daging ayam ras merupakan salah satu jenis daging yang banyak dikonsumsi rumah tangga Indonesia. Selain mengandung protein tinggi, daging ayam ras juga mudah didapat dan bisa diolah menjadi berbagai jenis makanan. Menurut laporan Badan Pusat Statistik (BPS) “Pola Distribusi Perdagangan Komoditas Daging Ayam Ras 2022” menunjukkan bahwa rata-rata konsumsi daging ayam ras di kelompok rumah tangga nasional mencapai 6,048 kilogram (kg) per kapita per tahun pada 2021. Realisasi ini meningkat 8,62% dibandingkan tahun sebelumnya (year-on-year/yoy). Peningkatan konsumsi tersebut perlu diimbangi dengan kapasitas produksi nasional yang juga secara konsisten meningkat.

Secara tren, rata-rata konsumsi daging ayam ras terus meningkat dalam empat tahun terakhir. Jika dibandingkan dengan tahun 2018, rata-rata konsumsi pada 2021 sudah naik 17,75%. Angka tersebut terbatas pada konsumsi rumah tangga, belum termasuk konsumsi daging ayam ras di rumah makan, warung, restoran, industri, hotel, dan kegiatan lainnya.

Bisnis ALIO merupakan usaha skala menengah yang bergerak pada distribusi perdagangan ayam. Adapun pemilihan kategori UMKM berdasarkan ketentuan Peraturan Pemerintah Nomor 7 tahun 2021 Pasal 35. Perusahaan ini sudah berjalan sejak tahun 1976 yang didirikan oleh Ibu Tan Sim Po. Lokasi kandang ayam ALIO berada di jalan Pangkalan Asem nomor 23, Jakarta Pusat. Ayam yang diperjualbelikan adalah ayam broiler, ayam merah, dan ayam parent stock. Selama menjalankan usaha ALIO, pemilik mengutamakan kejujuran terutama dalam hal

timbangan berat ayam karena proses jual beli ayam berdasarkan timbangannya. Hal inilah yang menyebabkan ALIO dapat bertahan hingga saat ini.

Secara kepemilikan, ALIO termasuk bisnis keluarga karena direktur perusahaan, Bapak Peter, merupakan anak dari Ibu Tan Sim Po yang saat ini menjabat sebagai komisaris. Menurut Longenecker et al.,(2001), bisnis keluarga merupakan bisnis yang melibatkan dua atau lebih anggota keluarga dalam kepemilikan dan aspek operasional lainnya. Menurut Susanto (2007), ada dua tipe perusahaan keluarga yaitu (1) FOE (Family-Owned Enterprise), yaitu bisnis yang dimiliki oleh keluarga tetapi dijalankan oleh eksekutif dengan latar belakang dari luar keluarga; 2) FBE (Family Business Enterprise), yaitu sebuah bisnis yang dimiliki dan dijalankan oleh keluarga yang mendirikannya.

Di tengah terus meningkatnya konsumsi dan produksi ayam ras di Indonesia membuat besarnya potensi dari ALIO untuk terus berkembang. Namun hal tersebut belum dapat berjalan mulus karena proses produksi yang belum efisien. Untuk membantu menyelesaikan masalah ALIO, kami menerapkan pendekatan business coaching dengan unit analisisnya adalah model bisnis produk dengan tujuan memeriksa dan mengembangkan model bisnis yang menguntungkan mencakup trio penciptaan nilai manfaat, penyebaran nilai manfaat, dan manifestasi keuntungan dari nilai manfaat yang telah didistribusikan. Pemetaan kanvas model bisnis (Osterwalder et al., 2010) akan dilakukan untuk menggambarkan bagaimana penciptaan nilai (value creation), penyaluran nilai (value delivery), dan penangkapan nilai tambah dari suatu bisnis (value capture). Pemetaan dan evaluasi perlu dilakukan dalam menjalankan sebuah bisnis agar bisnis yang dijalankan terarah dan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai serta dapat bertahan dari segala lingkungan bisnis yang dapat berubah di masa mendatang.

Kanvas model bisnis memiliki sembilan elemen yang saling berhubungan satu sama lain. Elemen pertama adalah Customer Segment (Segmentasi Konsumen) yang merupakan pengelompokan konsumen yang menjadi sasaran perusahaan dalam memasarkan produk dan jasanya. Elemen kedua adalah Value Proposition (Proposisi Nilai) yang merupakan nilai tambah yang dimiliki untuk dapat memenuhi kebutuhan konsumen. Elemen ketiga adalah Channels (Kanal) yang merupakan jalur yang dibutuhkan untuk menyalurkan proposisi nilai manfaat produk perusahaan kepada konsumen. Elemen keempat adalah Customer Relationship (Hubungan Pelanggan/Pembeli) yang menggambarkan bagaimana hubungan pembeli yang ingin perusahaan bangun dan bagaimana mempertahankan hubungan tersebut. Elemen kelima adalah Revenue Stream (Arus Pendapatan) yang merupakan hasil keuntungan yang diperoleh dari menjual nilai manfaat (solusi produk) yang ditawarkan perusahaan kepada pembeli. Elemen keenam adalah sumber daya kunci (Key Resource) yang merupakan aset-aset yang dibutuhkan untuk menjalankan suatu usaha. Elemen ketujuh adalah aktivitas kunci (Key Activities) yang merupakan kegiatan utama yang perusahaan lakukan untuk menciptakan nilai manfaat, melayani target pasar, menjalankan kanal dan relasi pelanggan serta memperoleh pendapatan. Elemen kedelapan adalah mitra kunci (Key Partnership) yang merujuk pada pihak-pihak yang memiliki peran penting bagi perusahaan dalam menjalankan usahanya. Yang terakhir adalah struktur biaya (Cost Structure) yang merupakan biaya-biaya yang perlu dikeluarkan untuk menjalankan usaha dengan delapan komponen sebelumnya (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Studi ini bertujuan untuk menghasilkan solusi atas masalah bisnis yang dihadapi ALIO dengan menggunakan pendekatan business coaching, pendekatan pendampingan bisnis yang melihat pelaku bisnis/pemilik/manajer/karyawan sebagai subyek yang kreatif dan banyak akal yang mampu memecahkan masalah bisnis yang dihadapi (Fontana, 2011). Tugas coach atau pendamping adalah membantu klien atau coachee dalam mencapai target solusinya dengan secara berkolaborasi memutuskan langkah-langkah strategis pada sisi operasional sesuai kesepakatan dan persetujuan pengusaha serta agenda business coaching itu sendiri. Bagaimana dengan penerapan kanvas model bisnis pada ALIO? Studi ini bersifat spesifik hanya dilakukan pada ALIO, satu perusahaan skala menengah di Indonesia. Studi ini dapat digeneralisir dari sisi

pendekatan business coaching dengan unit analisis model bisnis yang digunakan dan dievaluasi secara sistematis. Studi ini menghasilkan kanvas model bisnis yang baru untuk produk ayam ALIO sebagai hasil evaluasi dari pemetaan model bisnis sebelumnya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada skala usaha menengah ALIO pada bulan Desember 2022 sampai Maret 2023. Penelitian ini menggunakan studi kasus perusahaan tersebut, dengan rujukan pendekatan studi kasus (Aliwinoto et al., 2022). Pemilihan ALIO sebagai subyek studi merupakan rekomendasi dari rekan penulis yang sedang dalam proses untuk menangani permasalahan dan strategi bisnis ALIO.

Jenis data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Menurut Husein Umar (2013), data primer merupakan data dari sumber pertama baik dari individu atau kelompok seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner oleh individu atau kelompok terkait. Data primer dalam studi ini berasal dari wawancara dengan pemilik dan karyawan ALIO serta observasi langsung ke tempat usaha. Wawancara adalah teknik pengambilan data di mana peneliti berinteraksi dan berdialog dengan responden untuk menggali informasi yang diperlukan dari responden (Suliyanto, 2009). Observasi adalah memanfaatkan panca indera dan merupakan teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini. Adapun data sekunder merupakan data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan baik oleh pihak pengumpul data primer atau oleh pihak lain dalam format tabel atau diagram. Jenis penelitian ini bersifat kualitatif dalam bentuk wawancara untuk menggali data primer yang dilengkapi dengan hasil olahan data sekunder dan hasil pengisian kuesioner evaluasi model bisnis oleh peneliti berdasarkan data dan informasi dari pengusaha serta berbasis hasil pengamatan peneliti dan analisis peneliti berdasarkan data dan informasi yang diperoleh dan dimaknai. Data sekunder dalam studi ini adalah hasil studi literatur pendukung analisis model bisnis ALIO.

Analisis data menggunakan mekanisme evaluasi kanvas model bisnis dilakukan terhadap model bisnis yang sudah ada. Setelah evaluasi dilakukan, peneliti bersama pihak perusahaan melakukan identifikasi kesenjangan yang ada dalam model bisnis hasil pemetaan tersebut. Berdasarkan identifikasi masalah (kesenjangan), langkah selanjutnya adalah memutuskan bentuk pembaharuan model bisnis dan komponen-komponen yang terkaitnya. Setelah merancang bersama pihak ALIO untuk bentuk pembaharuan model bisnis baru berdasarkan hasil proses penelitian tersebut, langkah selanjutnya adalah kami melakukan evaluasi terhadap model bisnis baru dan mengkomunikasikannya kepada pihak ALIO untuk dibahas bersama dan disepakati serta ditindaklanjuti dalam rangka implementasinya. Kami menyampaikan hasil pemetaan model bisnis dan hasil evaluasi model bisnis pada bagian berikut ini.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik ALIO dan observasi langsung ke tempat usaha serta diskusi tentang kanvas model bisnis, berikut kami sampaikan deskripsi model bisnis ALIO per komponen.

Segmentasi Konsumen. Dari segmen perilaku, ALIO menasar pelanggan yang rutin membeli ayam sebagai lauk pauk dan juga untuk dijual kembali (diperdagangkan). Mereka membutuhkan ayam dalam kondisi hidup dan yang sudah terpotong. Dari segmen demografis, ALIO menasar segmen rumah tangga, pedagang UMKM dari segala usia. Dari segmen psikografis, ALIO ini menasar segmen non-vegetarian atau makan daging hewan. Dari segmen geografis, ALIO menasar dua target yaitu target primer (pembeli yang berlokasi dekat dengan ALIO) dan target sekunder (pembeli yang berada di sekitar Jabodetabek).

Proposisi Nilai. Proposisi nilai yang ditawarkan ALIO (coachee) adalah menawarkan produk ayam yang bervariasi dan biasanya dibutuhkan oleh masyarakat, pedagang, dan UMKM yaitu ayam broiler, ayam merah, dan ayam parent stock. Dalam menjalankan usaha selama ini,

coachee selalu menekankan untuk selalu jujur kepada konsumen termasuk dalam hal timbangan. Selain itu, coachee selalu memastikan stok ayam selalu ada setiap saat dalam jam operasional selama 24 jam agar pembeli dapat membeli ayam ALIO kapan saja. Hal ini jugalah yang membuat ALIO dapat bertahan hingga saat ini.

Kanal. Kanal yang digunakan ALIO cukup terbatas, antara lain media Whatsapp dan dua toko fisik yaitu di Pasar Senen dan Toko Jalan Pangkalan Asem Senen. Whatsapp masih ALIO gunakan karena sebagian besar pelanggannya merupakan pedagang UMKM dan pasar sehingga tidak begitu up-to-date dengan kanal komunikasi yang lain seperti Instagram dan Tiktok sedangkan Whatsapp sudah cukup mereka kenal. Bagi pembeli yang ingin transaksi secara langsung dapat mengunjungi toko fisik ALIO di Pasar Senen atau di Jalan Pangkalan Asem Senen.

Hubungan Pelanggan/Pembeli. Hubungan pembeli produk ALIO langsung dilayani di pangkalan oleh karyawan. Pembeli dapat langsung memilih ayam yang akan dibeli, lalu ditimbang, dan dapat membayar saat itu juga.

Arus Pendapatan. Pendapatan yang diperoleh ALIO berasal dari penjualan ayam. Namun kadangkala, ada ayam yang pada saat ditaruh di pangkalan sedang bertelur sehingga ALIO memperoleh pendapatan dari telur meskipun tidak begitu besar.

Sumber Daya Kunci. Sumber daya utama dalam menjalankan usaha ALIO di antaranya adalah ayam, armada untuk mengantar ayam dari kandang pemasok ke pangkalan, alat timbangan, karyawan, dan kandang ayam.

Aktivitas Kunci. Kegiatan utama ALIO ditandai dengan melakukan negosiasi harga dengan pemasok ayam di daerah dan juga broker yang sudah memiliki kerja sama. Setelah ada kesepakatan, ayam dibawa ke pangkalan. Setelah sampai di pangkalan, ayam-ayam tersebut akan disortir dan ditimbang ulang. Ayam yang hidup akan ditaruh di kandang ALIO untuk kemudian dijual, lalu ayam yang mati akan dibakar. Ayam yang hidup akan ditawarkan kepada pembeli ALIO dan yang tertarik dapat langsung ke pangkalan. Di pangkalan, pembeli dapat langsung memilih ayam yang akan dibeli. Setelah dipilih, ayam akan ditimbang dan kemudian dibayar oleh pembeli. Kasir dan tukang timbang masing-masing satu orang dengan tiga kali pergantian atau skedul. Skedul pertama jam 8 hingga jam 17, skedul kedua jam 16 hingga jam 1 pagi, dan skedul ketiga jam 12 tengah malam hingga jam 9 pagi.

Mitra Kunci. ALIO memiliki pemasok yang dapat dipercaya sehingga mampu untuk memasok kebutuhan ayam yang diperlukan oleh ALIO. Selain itu, ALIO juga memiliki mitra lain seperti bank yang membantu permodalan, pemilik sewa kendaraan untuk mengangkut ayam saat dibutuhkan oleh customer.

Struktur Biaya. Struktur biaya yang dimiliki ALIO ada dua struktur, yaitu biaya tetap seperti gaji karyawan, biaya listrik, dan perawatan ayam selama di kandang. Struktur yang kedua adalah biaya variable seperti ongkos armada untuk mengantar ayam dan biaya pembelian ayam yang setiap harinya bisa berubah, biaya bakar ayam mati, dan THR karyawan serta komisi langganan. Komisi langganan ini maksudnya untuk pembeli yang sering membeli ayam di ALIO akan memperoleh komisi tergantung nominal pembelian. Hal ini dilakukan ALIO untuk menjaga hubungan dengan pembeli.

Tabel 1. Kanvas Model Bisnis ALIO (Versi Awal)

Mitra Kunci	Aktivitas Utama	Proposisi Nilai	Hubungan Pelanggan	Segmentasi Pelanggan
Pemasok yang dapat dipercaya	Menaruh ayam dan memeliharanya di kandang	Menawarkan produk ayam yang bervariasi	<i>Direct Assistance</i> di Pangkalan (Tempat Usaha)	<i>Behavior:</i> Yang rutin membeli ayam sebagai lauk pauk / bahan berdagang <i>Demografis:</i> Segala usia, pedagang makanan skala UMKM <i>Psikografis:</i> <i>Non Vegetarian</i>
Bank yang membantu permodalan	Memotong ayam sesuai permintaan	Ayam yang dijual sesuai dengan berat yang sebenarnya		<i>Geografis:</i> Target Primer: Pembeli yang berlokasi dengan dengan PT ASAS
Pemilik sewa kendaraan	Menjual ayam dan mendapatkan keuntungan	<i>Standby</i> 24 jam di Pangkalan (Tempat Usaha)		Target Sekunder: Menyasar Jabodetabek
Sumber Daya Kunci			Kanal	
Ayam			Whatsapp	
Kandang			Komunikasi langsung di toko fisik (ada 2, di Jl. Pangkalan Asem dan Pasar Senen)	
Karyawan				
Timbangan				
Armada				
Struktur Biaya			Arus Pendapatan	
Biaya usaha			Penjualan ayam (hidup dan potong)	
Gaji Pekerja			Penjualan telur (jika ada)	
Ongkos pengantaran ayam				

Sumber: Data primer yang diolah, 2023.

Dalam menganalisis kanvas model bisnis perlu adanya validasi dan dalam hal ini *coach* akan melakukan validasi terlebih dahulu untuk sembilan elemen dari kanvas model bisnis dan diperoleh hasil sebagai berikut.

Tabel 2. Validasi Kanvas Model Bisnis ALIO (Versi Lama)

	Prosentase Score							
	Kekuatan		Kelemahan		Ancaman		Peluang	
Segmentasi pelanggan	67%	3	53%	3	60%	3	100%	5
Kanal	63%	3	57%	3	60%	3	80%	4
Hubungan pelanggan	75%	4	45%	2	40%	2	87%	4
Proposisi nilai	90%	5	30%	2	100%	5	92%	4
Arus pendapatan	65%	3	55%	3	73%	4	60%	3
Sumber daya kunci	47%	2	73%	4	70%	4	80%	3
Aktivitas kunci	25%	1	90%	5	60%	3	76%	4
Mitra kunci	80%	4	40%	2	93%	5	80%	4
Struktur biaya	55%	3	65%	3	70%	4	79%	4
	63%	3,15	57%	2,83	70%	3,48	79%	3,56

Sumber: Data primer yang diolah, 2023.

Berdasarkan Tabel 2 di atas, kita bisa menyimpulkan tingkat kekuatan model bisnis lama dan tingkat kelemahan model bisnis lama: tingkat kekuatan-peluang (SO) model bisnis lama baru 71% dari angka ideal minimum 80% dan tingkat kelemahan-ancaman (risiko) terhadap model bisnis lama sebesar 63% dari angka ideal maksimum 20%. Hal ini membuka peluang perbaikan model bisnis untuk meningkatkan kekuatan-peluang sebesar minimum 9% dan penurunan risiko sebesar minimum 43%.

Tabel 3. Kinerja Model Bisnis ALIO (Versi Lama)

Kekuatan-Peluang	Kelemahan-Ancaman (Risiko)
71%	63%

Sumber: Data primer yang diolah, 2023.

Berikut adalah hasil analisis kami terkait hasil dari validasi kanvas model bisnis ALIO yang lama dan saran pengembangan yang dapat dilakukan. Kekuatan. Untuk proposisi nilai ALIO sudah cukup baik dengan angka skor 5. Ini menandakan nilai perusahaan ALIO dapat menjadi keunggulan bersaing yang menjadikan ALIO bertahan lama di kompetisi. Selain itu mitra kunci ALIO cukup baik dan hal ini penting bagi ALIO karena perusahaan ini berkomitmen untuk menyediakan ayam yang selalu tersedia setiap saat. Adapun blok hubungan pelanggan merupakan salah satu poin positif ALIO karena produknya sudah cukup dikenal oleh pelanggannya cukup lama dan pelayanan yang baik. Meskipun untuk usaha ayam ini *switching cost* rendah, ALIO mampu memberikan nilai tambah yang lain, sehingga pelanggan enggan berpindah ke perusahaan lain.

Kelemahan. Yang memiliki skor lumayan tinggi dari sisi kelemahan adalah sumber daya kunci dan aktivitas kunci. Sumber daya kunci yang kurang diperhatikan ALIO adalah adanya pekerjaan yang masih manual seperti pencatatan berat badan ayam, rekapitulasi penjualan, dan transaksi dengan uang tunai. Meskipun hal ini wajar, namun rentan risiko seperti ada kemungkinan kesalahan pencatatan dan terima uang palsu saat transaksi. Selain itu, karyawan ALIO juga

kurang memiliki perhatian di kandang yang mana dibuktikan masih adanya risiko ayam yang mati dan ini memiliki dampak pada biaya ayam mati yang dikeluarkan. Untuk aktivitas kunci ada dalam aktivitas kunci yang dilakukan selama ini kurang efektif sehingga muncul biaya operasional yang sebenarnya tidak diperlukan seperti yang disinggung sebelumnya biaya ayam mati. Ini disebabkan belum ada *Standard Operation Procedure* atau Standar Prosedur Operasi (SOP) yang ada di ALIO, terutama yang terkait dengan perawatan ayam di kandang.

Peluang. Terkait peluang ALIO memiliki skor sebesar 100% di segmentasi pelanggan. Sejalan dengan rencana *coachee* yang ingin mengembangkan segmen baru, potensi ALIO masih besar. Namun rencana ini merupakan rencana jauh ke depan karena butuh bantuan modal. Selain itu ada peluang di struktur biaya berupa pengurangan biaya karena dari laporan keuangan yang diterima, ada beberapa biaya yang perlu dikurangi. Kemudian ada blok kanal yang dapat dikembangkan ALIO karena selama ini hanya mengandalkan WhatsApp sebagai media komunikasi. Dengan banyaknya perbaikan yang dilakukan ALIO akan meningkatkan hubungan pelanggan yang dimiliki.

Ancaman. Nilai dengan skor cukup tinggi untuk ancaman ada pada proposisi nilai yaitu sebesar 100%. Hal ini karena ayam memiliki cukup banyak produk pengganti seperti daging sapi, daging kambing, dan daging babi. Selain itu, untuk pendapatan usaha perdagangan ayam yang kecil menyebabkan kompetitor mampu sewaktu-waktu merebut pangsa pasar ALIO ditambah dengan kemajuan teknologi terkait perawatan ayam juga bisa menggerus ALIO. Setelah perbaikan kanvas model bisnis ALIO (versi lama) berdasarkan validasi di atas, berikut gambaran kanvas model bisnis yang baru untuk ALIO.

Tabel 4. Kanvas Model Bisnis ALIO (Versi Baru)

Kemitraan	Aktivitas Utama	Proposisi Nilai	Hubungan Pelanggan	Segmen Pelanggan
Pemasok yang dapat dipercaya	Menaruh ayam dan memeliharanya di kandang	Menawarkan produk ayam yang bervariasi	<i>Direct Assistance</i> di Pangkalan (Tempat Usaha)	<i>Behavior:</i> Yang rutin membeli ayam sebagai lauk pauk / bahan berdagang
Bank yang membantu permodalan	Memotong ayam sesuai permintaan	Ayam yang dijual sesuai dengan berat yang sebenarnya		<i>Demografis:</i> Segala usia, pedagang makanan skala UMKM, Ibu Rumah Tangga, Hotel, Restoran
Pemilik sewa kendaraan	Menjual ayam dan mendapatkan keuntungan Pemetaan dan Mitigasi Risiko	<i>Standby</i> 24 jam di Pangkalan (Tempat Usaha)		<i>Psikografis:</i> <i>Non Vegetarian</i>
				<i>Geografis:</i> Target Primer: Pembeli yang berlokasi dengan PT ASAS
				Target Sekunder: Menyasar Jabodetabek
Sumber Daya Kunci	Saluran			
Ayam	Whatsapp			
Kandang	Komunikasi langsung di toko fisik (ada 2, di Jl. Pangkalan Asem dan Pasar Senen)			
Karyawan	Media Sosial Lain			
Timbangan				

Armada	
Kandang yang nyaman sesuai SOP	
Struktur Biaya	Arus Pendapatan
Biaya usaha	Penjualan ayam (hidup dan potong)
Gaji Pekerja	Penjualan telur (jika ada)
Ongkos pengantaran ayam	

Sumber: Data primer yang diolah, 2023.

Tabel 5. Validasi Kanvas Model Bisnis ALIO (Versi Baru)

	Prosentase Score							
	Kekuatan		Kelemahan		Ancaman		Peluang	
Segmentasi pelanggan	87%	4	33%	2	20%	1	100%	5
Kanal	94%	5	20%	1	30%	2	80%	4
Hubungan pelanggan	75%	4	20%	2	20%	1	87%	4
Proposisi nilai	95%	5	20%	1	20%	1	92%	4
Arus pendapatan	88%	4	20%	2	20%	1	60%	3
Sumber daya kunci	87%	4	20%	2	20%	2	60%	3
Aktivitas kunci	95%	5	20%	1	20%	2	80%	4
Mitra kunci	100%	5	20%	2	20%	2	76%	4
Struktur biaya	85%	4	20%	2	20%	1	80%	4
	89%	4,47	21%	1,64	26%	1,49	79%	3,86

Sumber: Data primer yang diolah penulis, 2023.

Tabel 5 di atas menunjukkan perkembangan model bisnis baru dibandingkan model bisnis sebelumnya. Kekuatan-peluang (SO) pada model bisnis baru meningkat dari 71% menjadi 84%, dan kelemahan-ancaman (risiko) pada model bisnis baru menurun dari 63% menjadi 24%. Hal ini terlihat pada Tabel 6 berikut ini.

Tabel 6. Kinerja Model Bisnis ALIO (Versi Baru)

Kekuatan-Peluang	Kelemahan-Ancaman (Risiko)
84%	24%

Sumber: Data primer yang diolah penulis, 2023.

Tabel 6 menunjukkan kinerja model bisnis ALIO dengan kekuatan peluang sebesar 84%, sedangkan kelemahan dan ancaman sebesar 24%.

SIMPULAN

Studi ini telah dilakukan terhadap perusahaan skala menengah ALIO dengan pendekatan business coaching antara kami dan pihak perusahaan ALIO. Pengumpulan data dilakukan

melalui proses business coaching. Dengan adanya perbaikan pada elemen-elemen kanvas model bisnis, perusahaan diharapkan mampu meningkatkan keunggulan model bisnis dan mengurangi risiko atau meningkatkan mitigasi risiko terkalkulasi. Meskipun demikian, tantangan ke depan akan selalu dinamis dan ALIO dituntut untuk terus beradaptasi.

Studi selanjutnya dapat melibatkan lebih banyak UMKM dengan menerapkan metode yang sama dan dilakukan dalam periode tertentu, jangka waktu minimum enam bulan. Kerangka analisis yang diterapkan adalah analisis lingkungan eksternal dan internal terhadap setiap komponen model bisnis menurut sembilan komponen kanvas model bisnis.

DAFTAR PUSTAKA

- Aliwinoto, C., Hediyan, M., & Malinda, M. (2022, April). Analisis business model canvas usaha mikro kecil menengah Toko Jif Bandung, Indonesia. *In Seminar Nasional Pariwisata dan Kewirausahaan (SNPK)*, 1, 173-182).
- Blanc Alquier, A. M., & Lagasse Tignol, M. H. (2006). Risk management in small and medium sized enterprises. *Production Planning & Control*, 17(3), 273-282.
- Badan Pusat Statistik. (2022). Distribusi Perdagangan Komoditas Daging Ayam Ras di Indonesia 2022. BPS: Jakarta.
- Badan Pusat Statistik. (2021). Survei Sosial Ekonomi Nasional (Susenas) Tahun 2021. Jakarta: Badan Penelitian dan Pengembangan Kesehatan.
- Fontana, A. (2011). *Innovate We Can: Manajemen Inovasi Dan Penciptaan Nilai*. Individu, Organisasi, Masyarakat. Jakarta: Cipta Inovasi Sejahtera.
- Umar, H. (2013). *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis*. Jakarta: Rajawali.
- Indonesia. (2015). Peraturan Pemerintah nomor 59 tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Presiden Nomor 71 Tahun 2015 tentang Penetapan dan Penyimpanan Barang Kebutuhan Pokok dan Barang Penting. Jakarta.
- Indonesia. (2021). Peraturan Pemerintah nomor 7 tahun 2021 tentang Kemudahan, Perlindungan, dan Pemberdayaan Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah. Jakarta.
- Indonesia. (2008). *Undang Undang nomor 20 tahun 2008 tentang Usaha Mikro Kecil dan Menengah*. Jakarta.
- Indonesia. (2020). *Undang Undang nomor 11 tahun 2020 tentang Cipta Kerja*. Jakarta.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. John Wiley & Sons.
- Salvato, C., & Corbetta, G. (2013). Transitional Leadership of Advisors as a Facilitator of Successors Leadership Construction. *Family Business Review*, 26, 235-255
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suliyanto. (2009). *Metode Riset Bisnis*, Penerbit Andi, Yogyakarta
- Tathagati, A. (2014). *Step by Step membuat SOP Standard Operating Procedure*. Yogyakarta: Efata Publishing.
- The ASEAN Secretariat. (2022). *ASEAN Investment Report 2022: Pandemic Recovery and Investment Facilitation*. Jakarta.