



Sultan¹
 Dewi Puspitasari²
 Reni Fatmasari
 Syafruddin³
 Khalifah Asgaf⁴
 Andi Aziz Abdullah⁵
 Zuhri Saputra
 Hutabarat⁶

PENGEMBANGAN MODEL BISNIS HASIL HUTAN BUKAN KAYU (HGBK) DENGAN PENDEKATAN BUSINESS MODEL CANVAS (BMC) STUDI KASUS FOREST PROGRAMME IV JERMAN DI KABUPATEN MAMASA DAN MAMUJU PROVINSI SULWESI BARAT

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah pengembangan model bisnis KPH, yaitu untuk membuat rencana bisnis dengan memetakan sumberdaya yang dimiliki dan produk yang akan dihasilkan. Metode penelitian ini penyusunan rencana kerja meliputi penentuan maksud dan tujuan, sasaran lokasi, waktu pelaksanaan, metode pelaksanaan dan output kegiatan. Hasilnya produk existing pada Desa Salutiwo dan Desa Kinatang Kecamatan Bonehau Kabupaten Mamuju serta Desa Taora Kecamatan Buntu Malangka Kabupaten Mamasa. Lingkup pekerjaan pengembangan model bisnis KPH pada Balai Pengelolaan DAS dan Hutan Lindung Lariang Mamasa di Kabupaten Mamuju dan Kabupaten Mamasa secara umum meliputi tahap persiapan meliputi koordinasi dengan pihak terkait, penyiapan dan pembekalan team dalam bentuk in house training, penyusunan instrumen.

Kata Kunci: Pengembangan, Model, Bisnis KPH

Abstract

The purpose of this study is to develop a KPH business model, namely to create a business plan by mapping the resources owned and the products to be produced. This research method of compiling a work plan includes determining the intent and purpose, target location, implementation time, implementation method and activity output. The results are existing products in Salutiwo Village and Kinatang Village, Bonehau District, Mamuju Regency and Taora Village, Buntu Malangka District, Mamasa Regency. The scope of work on developing a KPH business model at the Lariang Mamasa Watershed Management and Protected Forest Center in Mamuju Regency and Mamasa Regency generally includes the preparation stage including coordination with related parties, preparation and provision of the team in the form of in-house training, preparation of instruments.

Keywords: Development, Model, KPH Business

PENDAHULUAN

Pemanfaatan sumberdaya pembangunan di daerah masih menjadi pekerjaan rumah yang harus dicari solusinya secara bersama-sama oleh parapihak terkait. Pemanfaatan sumberdaya alam yang tersedia dan penggunaan anggaran pembangunan di daerah yang terjadi setiap tahun masih menyimpan pertanyaan besar tentang pengaruh dan dampaknya terhadap pemenuhan kebutuhan mendasar yang masih dihadapi masyarakat yang seharusnya menjadi sasaran utama dari proses pembangunan itu sendiri (Lemar & Nekzada, 2014). Bagi sebagian wilayah di Indonesia, termasuk Sulawesi Barat, HUTAN merupakan sumberdaya yang tersedia secara melimpah. Namun setelah sumberdaya ini dimanfaatkan belum juga melahirkan kesejahteraan

^{1,3,5} Universitas Muhammadiyah Makassar

² Universitas Negeri Makassar

⁴ Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar

⁶ Universitas Batanghari Jambi

email: sultan@unismuh.ac.id, dewi.puspita.sari@unm.ac.id, fatmasari@unismub.ac.id, khalifah.asgaf@uin-alauddin.ac.id, andiazizabdullah@unismuh.ac.id, zuhri2saputra1hutabarat9@gmail.com

bagi masyarakat: akses minim, tingkat kemiskinan tinggi, pengangguran, tingkat pendidikan rendah, kebutuhan air tidak terpenuhi, produktivitas pertanian rendah, konflik lahan dimana-mana masih menjadi persoalan yang masih sangat mudah dijumpai di lapangan (Barrios & Kenntoft, 2008).

Sejak ditetapkan Peraturan Pemerintah (PP) No. 6 Tahun 2007 jo No. 3 Tahun 2008, Kesatuan Pengelolaan Hutan (KPH) yang telah ditetapkan dalam Undang-undang (UU) No. 41 Tahun 1999 dijabarkan pembangunannya secara operasional. Sejak saat itu secara intensif pembangunan KPH dimulai dengan membentuk rancang bangun penetapan lokasi KPH di setiap provinsi. Langkah itu kemudian dilanjutkan dengan pembentukan organisasi melalui Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 61 Tahun 2010 serta dilengkapi perangkat kerjanya melalui pendanaan dari APBN maupun APBD. Pasca terbitnya Peraturan pemerintah nomor 23 tahun 2021 KPH posisinya ditarik, menjadi organisasi struktural (UPT/UPTD) yang lebih berperan sebagai fasilitator dalam pengelolaan hutan, KPH tidak bisa lagi swakelola dalam pemanfaatan wilayah tertentu, KPH tidak bisa lagi secara langsung atau melakukan kemitraan dalam pemanfaatan sumber daya hutan. Dengan tupoksi baru KPH saat ini dapat mendorong pembentukan BUMD untuk investasi dan cipta kerja, peningkatan produktivitas hutan, peningkatan PAD sektor kehutanan dan peningkatan daya saing daerah (Ostertag, 2004).

Tantangan pembangunan KPH tersebut masih cukup tinggi. Hal-hal yang menjadi penyebab tantangan itu telah banyak dibahas di berbagai kesempatan, baik formal maupun informal. Tantangan itu setidaknya mencakup dua faktor, yaitu faktor di dalam KPH dan faktor di luar KPH (Tryon, 2016). Faktor di dalam KPH seperti: jumlah dan kualifikasi sumber daya manusia (SDM), data dan informasi yang dimiliki KPH, infrastruktur atau alat-alat kerja, manajemen dan kepemimpinan KPH. Adapun, faktor di luar KPH yang berpengaruh terhadap berfungsinya KPH seperti: peraturan perundang-undangan, dukungan politik (political will), kegiatan dan anggaran dari Pemerintah dan Pemerintah Daerah, transformasi kelembagaan kehutanan yang sudah ada baik di Pusat maupun Daerah, serta dukungan swasta, LSM, perguruan tinggi dan masyarakat.

Salah satu KPH yang menjadi fokus kegiatan ini adalah KPH Bonehau Kalumpang yang berbatasan langsung dengan TNGD. KPH Bokal sebagai salah satu KPH Lindung menjadi salah satu penyangga utama kelangsungan ekosistem hutan primer di Provinsi Sulawesi Barat. FP IV ini diharapkan dapat memberikan dampak yang besar bagi keberlanjutan pengelolaan hutan di Wilayah KPH Bonehau Kalumpang. Dari latar belakang diatas, maka perlu adanya kegiatan pengembangan sistem agroforestry.

Hambatan pembangunan KPH tersebut bukan hanya dipengaruhi oleh masalah-masalah teknis, kesalahan pengertian mengenai peran dan fungsi KPH, dan perbedaan kepentingan antar pihak (Lecup, 2011). Namun juga disebabkan oleh lambatnya pembaruan cara berpikir (mindset) dalam pengelolaan hutan yang berakar dari dasar-dasar pemahaman ilmu kehutanan maupun dari berjalannya pengelolaan hutan selama 40 tahun terakhir dengan skema perizinan sebagai intinya. Kenyataan itu menunjukkan pembangunan KPH bukan sekadar memerlukan peraturan sebagai pendukungnya, tetapi juga berbagai bentuk pendekatan dan strategi untuk menggerakkan semua komponen ke arah pengembangan model bisnis KPH.

Sumber pendanaan pelaksanaan pelatihan masyarakat tentang kemitraan dan perhutanan sosial berasal dari dana hibah luar negeri yang terdapat dalam Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) BA. 29 BPDASHL Lariang Mamasa tahun anggaran 2021. Sasaran pekerjaan pengembangan model bisnis KPH meliputi Desa Salutiwo dan Desa Kinatang Kecamatan Bonehau Kabupaten Mamuju serta Desa Taora Kecamatan Buntu Malangka Kabupaten Mamasa. Lingkup pekerjaan pengembangan model bisnis KPH pada Balai Pengelolaan DAS dan Hutan Lindung Lariang Mamasa di Kabupaten Mamuju dan Kabupaten Mamasa secara umum meliputi tahap persiapan meliputi koordinasi dengan pihak terkait, penyiapan dan pembekalan team dalam bentuk in house training, penyusunan instrumen. Tahap pelaksanaan pengumpulan data dan informasi primer dan sekunder, pengolahan data, penyusunan laporan dan pelaksanaan pelatihan pengembangan model bisnis KPH.

METODE

Koordinasi dengan para pihak terkait dalam hal ini dimulai dari BP DAS HL lariang Mamasa, kepala KPH, camat, desa, dan fasilitator desa untuk mendapatkan informasi awal terkait lokasi dan waktu pelaksanaan dan rencana kegiatan. Pembekalan tim dalam bentuk in House training, dengan materi tentang gambaran yang jelas tentang potensi produk kehutanan

setiap desa: 1) Memahami konsep fasilitasi. Fasilitasi adalah membuat sesuatu/semua menjadi lebih mudah. Fasilitasi adalah proses sadar, sepenuh hati dan sekuat tenaga membantu kelompok sukses meraih tujuan terbaiknya dengan taat pada nilai-nilai dasar partisipasi. Tim harus memahami Beberapa teknis dasar yang diperlukan pada saat pengambilan data yaitu tehnik verbal adalah yaitu ketrampilan membuat ikhtisar (Paraphrasing), bertanya (Questioning), menggali informasi (Probing), seni mendorong orang bicara (Encouraging), dan seni membuat kesimpulan (Summarizing) dan tehnik non verbal yaitu ketrampilan mengamati (Observing), menyimak (Active Listening), mengolah bahasa tubuh (Body Language), memberikan perhatian, memberikan semangat, serta suara, wajah dan kebiasaan buruk, b) Pemberdayaan masyarakat sekitar hutan melalui pelatihan aplikasi BMC (Business Model Canvas), c) Proses dan pendekatan multipihak dalam pengelolaan Hutan. Penyusunan rencana kerja meliputi penentuan maksud dan tujuan, sasaran lokasi, waktu pelaksanaan, metode pelaksanaan dan output kegiatan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Madu Hutan

1. Identifikasi Model Bisnis (Existing Model)

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai deskripsi awal dari 9 elemen dalam Business Model Canvas pada Madu sebagai produk potensial yang dikembangkan di Desa Taora dan Desa Kinatang.

a. Segmentasi Pelanggan

Madu merupakan bahan makanan yang sangat berguna bagi pemeliharaan kesehatan. Madu memiliki banyak manfaat tidak hanya sebagai obat tetapi juga dapat digunakan sebagai food suplement. Segmentasi pelanggan merupakan hal penting dalam menjalankan aktivitas bisnis, tanpa penetapan konsumen yang benar maka sebuah bisnis tidak bisa berjalan dengan baik. Konsumen lokal merupakan segmen pelanggan dalam usaha ini, dengan kriteria segala jenis usia anak-anak, Remaja, Dewasa dan Lansia. Hal ini akan menjadi kelemahan yang dimiliki oleh masyarakat pengusaha madu sehingga perlu disiasati untuk menjaga kontinuitas dan stabilitas usaha ini.

b. Proposisi Nilai

Proposisi nilai suatu produk barang atau jasa menggambarkan produk atau layanan yang diciptakan untuk memberi dan menghasilkan nilai yang spesifik bagi pelanggannya. Nilai yang ditawarkan yaitu kemudahan konsumen untuk mengakses atau menjangkau rumah penjual madu. Namun untuk lokasi usahanya berada jauh dari ibukota kecamatan sehingga masih kurang pedagang perantara yang tertarik untuk membeli madu dari Desa Taora maupun Desa Kinatang. Madu hutan asli berkualitas juga menjadi nilai yang ditawarkan oleh produk ini selain harga yang terjangkau.

c. Saluran

Elemen ini merupakan semua aktivitas yang berhubungan dengan kontak personal langsung dengan para pembeli akhir atau dengan pedagang perantara. Penjualan madu dilakukan langsung ke pembeli tanpa pedagang perantara atau sales.

d. Hubungan Pelanggan

Hubungan pelanggan merupakan jenis hubungan yang ingin dibangun antara pedagang dan konsumen agar dapat bekerjasama dalam hal menjalankan usaha yang saling menguntungkan. Kategori hubungan pelanggan yang diterapkan oleh penjual madu yaitu hubungan personal yang tetap dijaga agar dapat terjalin hubungan saling percaya terhadap produsen dan konsumen.

e. Arus Penerimaan

Untuk sumber penerimaan utama produsen madu berasal dari asset sale (aliran pendapatan yang tercipta dari hasil dari jual beli) dengan harga Rp. 60.000 per 330 ml dan Rp.100.000 per 600 ml (botol aqua sedang).

f. Sumberdaya Utama

Sumberdaya utama yang dimiliki oleh masyarakat yaitu bahan baku (madu hutan), dan SDM.

g. Aktivitas Kunci

Aktivitas yang dilakukan oleh masyarakat yang menjual madu adalah kegiatan operasional mulai mengolah madu mentah yang diperoleh dari hutan menjadi madu olahan yang dikemas dalam botol aqua 600 ml kemudian dijual kepada konsumen.

h. Kemitraan Utama

Mitra utama dalam kegiatan usaha ini adalah konsumen lokal yaitu masyarakat yang berada di Desa Taora dan Desa Kinatang.

i. Struktur Biaya

Struktur biaya yang dikeluarkan oleh usaha ini sangat minim (Cost Driven) karena menggunakan tenaga kerja dari keluarga sendiri. Kemasan yang digunakan juga dari botol aqua bekas, sehingga biaya yang dikeluarkan pada usaha ini relatif rendah.

<u>Kemitraan Utama</u> Konsumen lokal	<u>Aktivitas Kunci</u> Kegiatan operasional (pengolahan bahan baku sampai kepada konsumen)	<u>Proposisi Nilai</u> <ul style="list-style-type: none"> • Madu hutan asli dan berkualitas • Harga terjangkau • Konsumen lokal mudah menjangkau rumah penjual madu 	<u>Hubungan Pelanggan</u> Hubungan saling percaya antara pedagang dan konsumen	<u>Segmen Pelanggan</u> Konsumen terdiri atas segala jenis usia Anak-anak Remaja Dewasa Lansia
	<u>Sumberdaya Utama</u> <ul style="list-style-type: none"> • Bahan baku • SDM 		<u>Saluran</u> <ul style="list-style-type: none"> • Belum ada 	
<u>Struktur Biaya</u> <ul style="list-style-type: none"> • Biaya operasional • Cost driven (biaya yg lebih murah) 		<u>Arus Penerimaan</u> Penjualan langsung madu olahan		

Gambar- 3 Bisnis Model Canvas (Existing) pada produk Madu

2. Internal dan Eksternal Faktor Analisis

Identifikasi SWOT merupakan penggabungan dari informasi yang telah diperoleh dari identifikasi model bisnis (Existing model) sebagai sarana memperoleh informasi eksternal dan internal pada sembilan elemen BMC. Identifikasi SWOT akan menerangkan kelemahan, kekuatan, kesempatan dan ancaman yang dihadapi oleh masyarakat pada setiap elemen BMC.

a. Internal Faktor Analisis

Dari hasil identifikasi yang telah dilakukan maka akan terlihat kekuatan dan kelemahan dari setiap elemen BMC. Dari segi kekuatan produk madu hutan di Desa Taora memiliki peluang untuk dikembangkan karena bahan baku madu hutan yang melimpah. Selain itu kualitas madu hutan juga terjamin dan sudah memiliki pelanggan tetap yaitu konsumen lokal yang tinggal di Desa Taora dan Desa Kinatang. Sumber daya manusia sebagai tenaga kerja yang mengolah madu mentah menjadi madu olahan jumlahnya juga banyak. Dari segi kelemahannya pengemasan madu olahan masih perlu diberikan sentuhan teknologi untuk menjaga kualitas madu tetap baik. Penggunaan botol bekas akan mempengaruhi kualitas madu apalagi jika kondisi botol tersebut masih basah ataupun sudah ada yang rusak. Kelemahan lainnya adalah karena belum adanya pemasok madu yaitu pedagang perantara sehingga penjual sangat tergantung kepada konsumen lokal, hadirnya pedagang perantara akan membuat produk madu lebih

dikenal sampai keluar desa. Identifikasi internal (kekuatan dan kelemahan) pada 9 elemen BMC dapat dilihat pada (Tabel 18).

Tabel- 18 Hasil identifikasi Business Model Canvas dengan SWOT (Internal)

Elemen BMC	Internal	
	Strength (S)	Weakness (W)
1.Segmen Pelanggan (SP)	Konsumen lokal sebagai pelanggan tetap	Belum bermitra dengan pedagang perantara
2.Proposisi Nilai (PN)	Madu hutan berkualitas Harga terjangkau	Kemasan menggunakan botol bekas aqua kemasan 600 ml
3. Saluran (SL)	Saluran penjualan langsung dari produsen ke konsumen	Belum memiliki pedagang perantara
4.Hubungan dengan Pelanggan (HP)	Hubungan saling percaya antara pedagang dan konsumen	Ketergantungan terhadap konsumen langsung
5.Arus Penerimaan(AP)	Penerimaan dari penjualan madu olahan lancar	Tidak ada penerimaan lain selain penjualan madu olahan
6. Sumberdaya Utama (SU)	Madu hutan dan SDM	Belum menggunakan alat yang modern untuk mengolah madu hutan yang mentah
7.Aktivitas Kunci (AK)	Mengambil madu dari hutan kemudian diolah secara tradisional	Belum menggunakan alat yang modern untuk mengolah madu hutan yang mentah
8.KemitraanUtama (KU)	Menjalin hubungan yang baik dengan konsumen lokal	Belum menjalin hubungan kemitraan dengan pihak lain yaitu pedagang perantara
9.Struktur Biaya (SB)	Biaya yang dikeluarkan sangat minim karena masih menggunakan SDM (tenaga manusia)	Membutuhkan waktu yang lama karena proses secara tradisional

b. Eksternal Faktor Analisis

Dari hasil identifikasi yang telah dilakukan maka akan terlihat peluang dan ancaman dari setiap elemen BMC. Dari segi peluang, produk madu hutan termasuk usaha yang menjanjikan karena kebutuhan akan madu saat ini cukup tinggi apalagi semenjak adanya serangan virus covid-19. Madu diyakini mampu meningkatkan imunitas tubuh jika dikonsumsi secara teratur sehingga bisa tahan serangan virus covid-19. Dari segi ancaman yang akan dihadapi produse atau pedagang madu hutan yaitu ketatnya persaingan dikarenakan banyaknya usaha yang sejenis. Selain itu akses jalan ke Desa Taora dan Desa Kinatang dari ibukota kecamatan juga cukup jauh dan didominasi jalanan yang rusak. Identifikasi Eksternal (Kesempatan dan Ancaman) pada 9 elemen BMC dapat dilihat pada Tabel 19.

Tabel- 19 Lanjutan hasil identifikasi Business Model Canvas dengan SWOT(Eksternal)

Elemen BMC	Eksternal	
	Opportunities (O)	Threats (T)
1.Segmen Pelanggan (SP)	Permintaan madu cukup tinggi sejak pandemi covid-19	Persaingan yang dihadapi ialah usaha sejenis di luar desa

Elemen BMC	Eksternal	
	Opportunities (O)	Threats (T)
2.Proposisi Nilai (PN)	Bahan baku madu hutan melimpah	Akses jalan dominan rusak sehingga menyulitkan pemasaran madu keluar desa
3. Saluran (SL)	Berkembangnya teknologi informasi	Persaingan tinggi karena berkembangnya teknologi informasi
4.Hubungan dengan Pelanggan (HP)	Pelanggan yang loyal sebagai sarana promosi (sarana pemasaran dari mulut ke mulut)	Kemungkinan kehilangan pelanggan karena akses jalan yang kurang baik
5.Arus Penerimaan(AP)	Permintaan pemesanan khusus dapat dijadikan pemasukan tambahan	Pembelian yang tidak berulang dari pelanggan(tidak loyal)
6. SumberdayaUtama (SU)	Bahan baku dan SDM tersedia di lokasi	Pesaing usaha yang menggunakan teknologi yang lebih baik sehingga lebih efisien waktu
7.Aktivitas Kunci (AK)	Produk dapat dikemas lebih baik untuk meningkatkan nilai jual	Pesaing usaha yang memiliki proses produksi yang lebih efisien dengan penggunaan teknologi yang lebih canggih
8.Kemitraan Utama (KU)	Terbukanya peluang untuk menjalin kemitraan dengan pemerintah sebagai sarana perluasan pemasaran dan peningkatan produksi	Belum adanya hubungan Kerjasama dengan pedagang perantara untuk mendapatkan pelanggan baru
9.Struktur Biaya (SB)	Penggantian alat teknologi yang canggih akan mengefisienkan proses produksi dan pengemasan	Penambahan biaya untuk pengemasan

3. Analisis Strategi Bersaing Menggunakan IFAS dan EFAS terhadap 9 elemen Business Model Canvas

Tahap-tahap dalam menyusun tabel Internal Factor Analysis Summary (IFAS) dan Eksternal Factor Analysis Summary (EFAS) dengan menentukan bobot masing- masing faktor dari skala mulai dari 0,0 sampai dengan 1,00 dimana semua bobot tersebut jumlahnya tidak melebihi skor total 1,00.

Tabel- 20. Internal Factor Analysis Summary

Faktor-Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	NilaiSkor
Strength (S):			
• Pelanggan disegmentasikan dengan baik (S1)	0.020	3	0.060
• Madu hutan berkualitas dan harga terjangkau (S2)	0.025	4	0.102
• Penjualan langsung kepada konsumen (S3)	0.030	2	0.060
• Hubungan personal yang dijaga (S4)	0.030	4	0.118
• Penerimaan penjualan madu lancar (S5)	0.037	2	0.074
• Bahan baku dan SDM melimpah (S6)	0.041	2	0.082
• Menggunakan SDM & SDA (S7)	0.046	3	0.138

Faktor-Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	NilaiSkor
• Hubungan yang baik dengan konsumen (S8)	0.052	4	0.210
• Biaya yang dikeluarkan sangat minim (S9)	0.061	4	0.245
Sub Total	0,474		1,089
Weakness (W):			
• Belum bermitra dengan pedagang perantara (W1)	0.053	1	0.053
• Pengemasan dengan botol bekas (W2)	0.053	2	0.106
• Bergantung pada konsumen lokal (W3)	0.063	1	0.063
• Tidak ada penerimaan lain selain madu olahan (W4)	0.067	1	0.067
• Belum memakai teknologi (W5)	0.069	2	0.138
• Belum menggunakan alat modern (W6)	0.080	1	0.080
• Masih menggunakan SDA & SDM (W7)	0.082	2	0.164
• Belum menjalin hubungan kemitraan (W8)	0.088	1	0.088
• Proses pengolahan masih tradisional sehingga memakan waktu (W9)	0.103	3	0.309
Sub Total	0,526		1,068
Total	1,00		2.157

Tabel- 21 Eksternal Factor Analysis Summary

Faktor-Faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Nilai Skor
Opportunities (O):			
• Permintaan madu banyak (O1)	0.024	2	0.047
• Bahan baku melimpah (O2)	0.025	4	0.099
• Berkembangnya teknologi informasi (O3)	0.023	3	0.070
• Sarana pemasaran dari mulut ke mulut (O4)	0.033	1	0.033
• Permintaan pemesanan khusus (O5)	0.034	4	0.134
• Bahan baku dan SDM (O6)	0.039	2	0.078
• Madu dapat dikemas lebih baik (O7)	0.041	1	0.041
• Peluang untuk menjalin kemitraan ada (O8)	0.042	1	0.042
• Alat modern akan mengefisienkan waktu (O9)	0.050	2	0.099
Sub Total	0.310		0.645
Threats (T):			
• Usaha sejenis (T1)	0.051	3	0.154
• Akses jalan rusak (T2)	0.056	3	0.167
• Persaingan tinggi (T3)	0.064	3	0.193
• Kehilangan pelanggan (T4)	0.076	3	0.227
• Tidak loyal (T5)	0.072	3	0.217
• Pesaing usaha lebih modern (T6)	0.079	2	0.158
• Pesaing usaha lebih modern (T7)	0.085	2	0.170
• Ketergantungan pada konsumen lokal (T8)	0.100	1	0.100
• Penambahan biaya untuk pengemasan (T9)	0.108	3	0.323
Sub Total	0.691		1.710
Total	1,00		2.354

Tabel diatas menunjukkan bahwa faktor-faktor kekuatan (strengths) mempunyai nilai skor 1,089 sedangkan faktor-faktor kelemahan (weaknesses) mempunyai nilai skor 1,068. Hal ini berarti usaha madu di Desa Taora dan Desa Kinatang mempunyai kekuatan yang lebih tinggi dibandingkan dengan faktor kelemahan dalam menentukan strategi bersaingnya. Selanjutnya Tabel 3 menunjukkan bahwa faktor-faktor peluang (opportunities) mempunyai skor 0,645 dan faktor-faktor ancaman (threats) mempunyai nilai skor 1,710, ini berarti dalam upaya menentukan strategi bersaingnya usaha madu ini mempunyai peluang yang lebih kecil dibandingkan ancaman yang akan timbul.

Dari hasil susunan faktor-faktor internal dan eksternal diatas, menghasilkan rangkaian skor sebagai berikut :

1. Kekuatan (Strenghts/S) = 1,089
2. Kelemahan (Weaknesses/W) = 1,068
3. Peluang (Opportunities/O) = 0,645

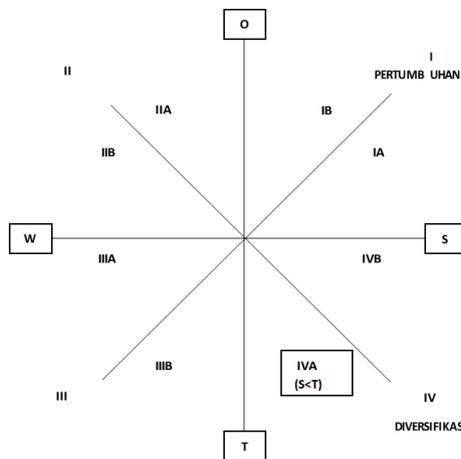
4. Ancaman (Threats/T) = 1,710

Dari rangkaian nilai skor tersebut, dapat disusun suatu tabel Skor IFAS dan EFAS sebagaimana pada Tabel 21.

Tabel- 22 Pilihan strategi berdasarkan skor IFAS dan EFAS

Skor Internal (IFAS)	Skor Eksternal (EFAS)	Pilihan Strategi
$S > W (+)$	$O > T (+)$	PERTUMBUHAN
$S < W (-)$	$O < T (-)$	BERTAHAN
$S > W (+)$ 1,089 > 1,068 (+)	$O < T (-)$ 0,645 < 1,710 (-)	DIVERSIFIKASI
$S > W (-)$	$O > T (+)$	STABILITAS

Untuk menentukan pilihan strategi yang lebih spesifik dari nilai yang didapat dimasukkan ke dalam tabel pilihan strategi spesifik (Tabel 22). Gambar 4 menunjukkan bahwa dari skor yang ada mengarah pada pilihan Strategi Diversifikasi.



Gambar- 4 Matriks SWOT

Diversifikasi merupakan strategi yang dilakukan perusahaan untuk menambah produk baru atau menambah nilai produk yang sudah ada. Jika mengacu pada strategi ini, maka sebaiknya usaha ini melakukan diversifikasi kemasan yang lebih baik sesuai standar SNI. Selain itu perancangan label madu yang lebih menarik dan mencitrakan madu murni. Label dan kemasan yang baik serta menarik akan menjaga kualitas madu menjadi tahan lama dan meningkatkan harga jual.

4. Business Model Canvas (Ideal)

Berdasarkan pada strategi yang didapatkan di atas yaitu Strategi Diversifikasi memfokuskan untuk mengembangkan produk baru atau menambah nilai produk yang sudah ada dalam rangka mengejar pertumbuhan, peningkatan penjualan, profitabilitas dan fleksibilitas.

1. Business Model Canvas (Ideal)

Berdasarkan pada hasil analisis SWOT maka dapat dirumuskan model BMC ideal yang disarankan untuk usaha pengelolaan tanaman aren dalam rangka meningkatkan nilai jual tanaman sekaligus meningkatkan pendapatan masyarakat yang mengusahakan.

Pada unit usaha ini, segmentasi pelanggan tetap sama dengan eksisting modelnya, hanya saja ditambahkan dengan akses pasar yang lebih luas. Akses pasar yang lebih luas disini adalah pedagang pengumpul di luar Desa Taora dan Desa Kinatang, sehingga petani tidak perlu lagi ke luar desa untuk menjual minyak atsiri. Namun tentu saja ini dibutuhkan dukungan dari pemerintah dalam hal percepatan perbaikan sarana dan prasarana khususnya akses jalan. Sedangkan proposisi nilai pada usaha ini bahwa nilam mempunyai peluang bisnis yang menjanjikan karena minyak atsiri yang dihasilkan sangat di butuhkan dalam dunia kesehatan maupun kecantikan (Van Ostaeyen, 2014)j. Komoditas nilam (Pogostemon cablin) merupakan

tanaman yang menghasilkan minyak atsiri dengan nilai ekonomi di pasaran luar negeri sangat baik, mengingat negara penghasil komoditas ini hanya beberapa negara saja dan salah satunya yang terbesar adalah Indonesia. Dengan demikian pengembangan komoditas ini merupakan langkah strategis dalam menumbuh-kembangkan sektor agroindustri di Indonesia. Oleh karena itu budidaya tanaman nilam ini perlu diupayakan dengan dukungan teknologi pengolahan (destilasi) yang lebih efisien dan berkualitas agar mempunyai daya saing dan lebih efisien serta lebih ekonomis dibandingkan dengan sistem konvensional yang ada (Pahrudin et al., 2016).

Saluran dalam usaha ini yaitu melalui pedagang pengumpul (indirect selling) yang dilakukan oleh produsen. Hubungan pelanggan yang di bangun dalam usaha ini adalah hubungan personal antara penjual dan pembeli dalam hal ini antara pedagang pengumpul dan petani nilam itu sendiri. Pendapatan diperoleh dari penjualan minyak atsiri hasil penyulingan tanaman nilam (Saputra Hutabarat, 2017). Sumberdaya utama yang terdapat pada usaha ini terdiri atas, areal hutan yang luas untuk ditanami nilam, tanaman nilam, tenaga kerja, serta peralatan penyulingan minyak atsiri yang diupayakan sesuai SNI agar memperoleh minyak yang lebih banyak serta berkualitas. Aktivitas utama yang dilakukan adalah budidaya tanaman nilam kemudian diolah (penyulingan) menjadi minyak atsiri. Kemitraan yang terbangun dalam usaha ini yaitu kemitraan dengan pedagang pengumpul, selain itu untuk Desa Taora yang memiliki luasan tanaman nilam yang paling kecil dari dua desa lainnya sebaiknya menjalin kemitraan dengan pemasok bahan baku nilam (Nur & Rahmawati, 2022).

Kerjasama lainnya adalah dengan pemerintah dalam rangka pemberian bantuan alat pengolahan nilam menjadi minyak atsiri yang lebih modern dan sesuai SNI. Pengadaan alat penyulingan di dalam desa akan membantu produsen minyak dalam menghemat beban biaya produksi terutama transportasi. Selain itu, dukungan pemerintah dalam hal percepatan perbaikan infrastruktur terutama jalan akan membantu petani atau produsen nilam dalam menjual produknya (Hariwibowo, 2022).

B. Kopi

Hasil identifikasi dan assessment pengembangan bisnis tanaman kopi di Desa Salitiwo, Desa Kinatang dan Desa Taora memiliki potensi untuk dikembangkan dilihat dari luasan areal perkebunan kopi. Selain itu sumber daya matahari juga melimpah, digunakan masyarakat untuk menjemur biji kopi. Namun terdapat kendala yang dihadapi oleh masyarakat diantaranya adalah penurunan tingkat produktivitas kopi di Desa Taora akibat dari umur tanaman yang mereka miliki kurang lebih 20 tahun. Selain itu kulit biji kopi juga kurang baik karena budidaya yang belum sesuai Good Agricultural Practise (GAP).

Sebagian besar masyarakat di ketiga desa hanya memanfaatkan biji kopi untuk konsumsi sendiri. Proses pengolahan biji kopi pun masih sederhana, dimana biji kopi yang sudah dipetik dikeringkan oleh masyarakat di pekarangan rumah, setelah dikeringkan biji kopi kemudian disangrai kembali di penggorengan. Untuk dapat dikonsumsi biji kopi ditumbuk secara manual untuk dijadikan kopi bubuk. Hal inilah yang menjadi kendala masyarakat sehingga belum memiliki motivasi dan mau menjual kopi mereka. Padahal dilihat dari luas areal penanamannya, komoditas kopi sangat potensial untuk dikembangkan.

Segmentasi pelanggan produk kopi untuk usia remaja, dewasa dan lansia, dan digemari oleh pria maupun Wanita. Nilai proposisi yang ditawarkan dalam kanvas model bisnis kopi yaitu pengembangan agroforestry berbasis kopi. Model agroforestri ini mampu menyediakan layanan ekosistem yang hampir sama dengan hutan dan pada saat yang sama dapat memenuhi kepentingan sosial, ekonomi dan ekologi (konservasi). Untuk sumber penerimaan utama masyarakat jika menjual produk kopinya akan berasal dari asset sale (aliran pendapatan yang tercipta dari hasil dari jual beli) yaitu penjualan dari kopi mentah dan kopi bubuk (yang sudah dilabel dan dikemas).

Saluran pemasaran dapat dilakukan dengan dua saluran yaitu penjualan langsung kepada konsumen local dan penjualan ke pedagang perantara. Hubungan dengan pelanggan yaitu hubungan personal atas dasar kepercayaan, yang mana produsen atau penjual kopi tetap menjaga kualitas biji kopi atau kopi bubuk yang dijual dan si pembeli atau pedagang selalu bersikap loyal (melakukan pembelian secara berulang).

Sumberdaya utama yang dimiliki oleh masyarakat yaitu bahan baku (tanaman kopi), tenaga manusia (SDM), sinar matahari dan areal perkebunan kopi yang luas. Aktivitas utama yang dilakukan oleh masyarakat saat ini yaitu budidaya tanaman kopi dan mengolah biji kopi menjadi bubuk kopi dengan peralatan yang lebih modern seperti alat penggiling kopi (coffee grinder), alat pengupas kopi (coffee pulper machine), dan coffee roaster untuk menambah rasa

khas kopi untuk dikonsumsi sendiri (Adi Neka Fatyandri et al., 2023). Masyarakat belum melakukan kegiatan permajaan sehingga produktivitas kopi masih rendah. Masyarakat di ketiga desa dapat menjalin kerja sama/ mitra utama dengan pedagang perantara dalam pengembangan bisnis komoditas kopi agar bisa dikenal sampai keluar desa. Struktur biaya pada komoditas kopi terkait biaya tetap dan biaya variable.

C. Kacang Macadamia

Kacang macadamia salah satu kacang yang memiliki harga yang tinggi dan hanya bisa ditanam di atas 800 meter Daerah Permukaan Laut (DPL). Kacang Macadamia di peroleh dari jenis pohon *Macadamia hildebrandii* yang merupakan spesies pulau Sulawesi. Selain itu, bisa dipetik hasil tanamnya, tanaman kacang Makadamia untuk Rehabilitasi Hutan dan Lahan (RHL) yang mampu memberi manfaat ekonomi bagi masyarakat di dalam dan di sekitar hutan. Pengembangan tanaman Makadamia sebagai upaya penanggulangan degradasi lahan dan peningkatan ekonomi masyarakat. Degradasi lahan, merupakan permasalahan besar yang mengancam keaneka ragaman hayati dan iklim bumi. Badan Pusat Statistik (BPS) mencatat tahun 2017 Indonesia mengeksport makadamia gelondong dan kupas 260 kilogram senilai US\$ 2.578. Dengan Kurs Rp 13.781 per dollar AS, nilainya Rp 35,5 juta atau Rp 136.648 per kilogram. Tapi pada 2017, Indonesia juga mengimpor makadamia kupas dengan volume 6.862 kilogram senilai US\$ 145.100 (sekitar Rp 1,9 miliar) atau per kilogram Rp291.405,29. Harga per kilogram makadamia impor dua kali lipat harga ekspor makadamia. Masyarakat Desa Taora memiliki pohon macadamia di sekitar lahan mereka. Tetapi masyarakat tidak mengetahui bahwa pohon tersebut memiliki produk yang bernilai ekonomi tinggi dan berskala ekspor dalam bentuk kacang makadamia. Masyarakat taora memanfaatkan Pohon Macadamia sebagai sumber benih untuk kegiatan reboisasi dan kayu petukangan. Oleh karena itu, penting untuk dilakukan pengembangan produk kacang makadamia dengan cara peningkatan pengetahuan pengolahan pasca panen sehingga masyarakat dapat memperoleh kualitas produk kacang macadamia yang memiliki nilai tambah ekonomi.

Segmentasi pelanggan kacang macademia untuk usia anak-anak, remaja, dewasa hingga lansia, dan digemari oleh pria maupun wanita. Kacang ini juga aman dikonsumsi oleh ibu hamil dan ibu menyusui. Nilai proposisi yang ditawarkan dalam kanvas model bisnis kacang makadamia adalah khasiatnya yang baik untuk kesehatan. Kacang makadamia dan jenis kacang pohon lainnya membantu menurunkan kolesterol total, kolesterol jahat (LDL), dan trigliserida sehingga menjaga kesehatan jantung. Kandungan asam lemak tak jenuh tunggal dalam kacang ini bisa membantu mengontrol kadar gula darah. Jenis kacang ini juga merupakan sumber asam palmitoleat yang baik. Asam lemak tak jenuh pada kacang macadamia ini dapat mencegah kenaikan berat badan dan rasa lapar berlebihan.

Petani dapat menjual kacang makademia kepada pedagang perantara sebagai saluran pemasaran, karena kacang dibutuhkan proses selanjutnya agar siap dikonsumsi. Hubungan dengan pelanggan yaitu hubungan personal atas dasar kepercayaan. Sumberdaya utama yang dimiliki oleh masyarakat yaitu bahan baku (tanaman makademia), curah hujan, dan tanah yang subur. Aktivitas utama yang dilakukan oleh masyarakat saat ini yaitu budidaya tanaman kacang makademia, bisa dilanjutkan dengan pengolahan menjadi kacang yang bisa langsung dikonsumsi diberikan label dan kemasan. Masyarakat di ketiga desa dapat menjalin kerja sama/kemitraan dengan pedagang perantara dalam pengembangan bisnis kacang makademia agar bisa dikenal sampai keluar desa bahkan keluar pulau. Arus penerimaan masyarakat yaitu penjualan kacang makademia dan kayunya yang bisa dijadikan bahan mable. Sedangkan struktur biaya pada komoditas kacang makademia terkait biaya tetap dan biaya variable.

SIMPULAN

Desa Salutiwo dan Desa Kinatang merupakan salah satu desa penyangga dan berbatasan langsung dengan kawasan hutan lindung yang berada pada Kecamatan Bonehau Kabupaten Mamuju. Desa ini memiliki potensi yang cukup besar dari bidang pertanian dan hortikultura, perkebunan serta kehutanan. Berbagai jenis produk eksisting terdapat di Desa Salutiwo diantaranya adalah padi, jagung, kopi, kakao, merica, cengkeh kayu cempaka, kayu jati, kayu gaharu, sengon, nilam, rotan, aren, durian dan rambutan. Jenis produk yang dapat dikembangkan yaitu aren, nilam dan lebah madu. Desa Taora merupakan salah satu desa penyangga dan berbatasan langsung dengan kawasan hutan lindung yang berada pada Kecamatan Buntu Malangka Kabupaten Mamasa. Desa ini memiliki potensi yang cukup besar dari bidang pertanian dan hortikultura, perkebunan serta kehutanan. Berbagai jenis produk

eksisting terdapat di Desa Taora diantaranya adalah padi, nenas, kopi, kakao, kayu cempaka, nilam, rotan, aren serta pohon macadeia. Untuk produk HHBK sendiri jenis produk yang dapat dikembangkan yaitu kopi, aren, lebah madu dan kacang macademia. Hasil Analisa BMC dan Analisa SWOT terdapat beberapa produk potensial untuk dikembangkan dari ketiga desa tersebut antara lain yaitu produk lebah madu, aren dan nilam yang sudah merupakan produk existing dari ketiga desa tersebut dan produk kopi serta kacang macademia yang punya prospek/peluang untuk dikembangkan. Hasil analisis pengembangan model usaha menggunakan analisis swot menunjukkan bahwa produk-produk tersebut layak untuk dikembangkan menjadi produk bisnis.

DAFTAR PUSTAKA

- Adi Neka Fatyandri, Jollin, J., Nurul Jofia, Silvia Salim, Winda Fionita Sitorus, & Yessa Natasha. (2023). Analisa Strategi Lingkungan Eksternal yang Dilakukan PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. *E-Bisnis: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 16(1), 190–199. <https://doi.org/10.51903/e-bisnis.v16i1.1155>
- Alharbi, B. F., & Al-Ashaab, A. (2020). The influential factors of business development among SMEs in the Food Industry of the GCC Region. *Journal of Business & Retail Management Research*, 14(02), 96–113. <https://doi.org/10.24052/jbrmr/v14is02/art-09>
- Barrios, L., & Kenntoft, J. (2008). The Business Analysis Process of New Product Development -a study of small and medium size enterprises.
- Fahmalatif, F., Purwanto, A., Siswanto, E., & Ardiyanto, J. (2021). Exploring Barriers and Solutions of Online Learning During the Covid-19 Pandemic By Vocational School Teachers. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 2(2), 53–63. <https://www.jiemar.org/index.php/jiemar/article/view/130>
- Foeh, J. E. H. J. (2020). Perencanaan Bisnis (Business Plan) Aplikasindalam Bidang Sumberdaya Alam.
- Hariwibowo, I. N. (2022). Identifikasi Risiko Usaha Pada UMKM Toko Batik. *Jurnal Atma Inovasia*, 2(3), 262–268. <https://doi.org/10.24002/jai.v2i3.5722>
- Hofstrand, D. (2009). Idea Assessment and Business Development Process. *AG Decision Maker*, October.
- Lecup, I. (2011). Market Analysis and Development. Manual. syncii://Lecup, I Community-based tree and forest product enterprises market analysis and development. Manua.pdf%0Afile:///Volumes/OS X 10.11 Install Disk - 10.11.6/Sente/Sente 6 attachments/Work Library/Work Library/Lecup, I/Lecup, I Community-based tre
- Lemar, F., & Nekzada, N. (2014). Business Development In A Growth Perspective- Barriers to Growth In SMEs. 122.
- Nur, M. F., & Rahmawati, L. (2022). Analisis SWOT Produk Pembiayaan Di Bank Muamalat Pada Masa Pandemi. *JPS (Jurnal Perbankan Syariah)*, 3(1), 14–28. <https://doi.org/10.46367/jps.v3i1.481>
- Ostertag, C. F. (2004). The Territorial Approach to Rural Business Development Module 2 : Identifying and Assessing Market Opportunities for Small-Scale Rural Producers. 144.
- Pahrudin, Martono, T., & Murtini, W. (2016). The Effect of Pedagogic Competency, Personality, Professional and Social Competency Teacher to Study Achievement of Economic Lesson in State Senior High School of East Lombok District Academic Year 2015/2016. *Proceeding The 2ndInternational Conference On Teacher Training and Education Sebelas Maret University*, 2(1), 332–345. <http://suarakita.com/artikel>
- Ratna Handayati, Sabilar Rosyad, & Eka Nur Fauziyah. (2020). Analysis of Business Development Strategy and Product Variations On Medium-sized Enterprises Small Micro Corn Banyubang. *International Journal of Science, Technology & Management*, 1(4), 333–341. <https://doi.org/10.46729/ijstm.v1i4.63>
- Saputra Hutabarat, Z. (2017). Analisis Kepemilikan Atribut Soft Skills Mahasiswa Program Studi Pendidikan Ekonomi FKIP Univesitas Jambi. *Jurnal Ilmiah Dikdaya*, 9(1), 145–155.
- Sesa Putri Ashari, W., Hartuti Lestari, D., Dwi Pertiwi, D., Erni Nurrokhmah, E., Anggreani, I., Sailil Barokah, N., Kulsum, U., Kamilia, L., Mariyani, T., & Urwatin Wusqo, I. (2022). Manajemen Produksi dan Pemasaran Berbasis E-Commerce Sebagai Upaya Eskalasi Usaha Program Wira Desa di Desa Sumowono. *BERDAYA Indonesian Journal of Community Empowerment*, 2(1), 8–19.
- Smith, V., Devane, D., Begley, C. M., Clarke, M., Penelitian, B. M., Surahman, Rachmat, M.,

- Supardi, S., Saputra, R., NURYADI, TUTUT DEWI ASTUTI, ENDANG SRI UTAMI, MARTINUS BUDIANTARA, Sastroasmoro, S., Çelik, A., Yaman, H., Turan, S., Kara, A., Kara, F., ... Hastono, S. P. (2017). No 主観的健康感を中心とした在宅高齢者における健康関連指標に関する共分散構造分析Title. *Journal of Materials Processing Technology*, 1(1), 1–8.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.cirp.2016.06.001><http://dx.doi.org/10.1016/j.powtec.2016.12.055><https://doi.org/10.1016/j.ijfatigue.2019.02.006><https://doi.org/10.1016/j.matlet.2019.04.024><https://doi.org/10.1016/j.matlet.2019.127252><http://dx.doi.org/10.1016/j.matlet.2019.127252>
- Tryon, C. A. (2016). Managing Organizational Knowledge. In *Managing Organizational Knowledge*. <https://doi.org/10.1201/b11714>
- Van Ostaeyen, J. (2014). Analysis of the business potential of product-service systems for investment goods (Issue March).
- Wei, Y. M., & Lin, H. M. (2024). Revisiting business development: a review, reconceptualization, and proposed framework. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2351475>