

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Agribisnis Florikultura

Agribisnis merupakan suatu usaha atau bisnis yang bergerak di semua sektor pertanian, mulai dari hulu hingga hilir. Pengelolaan sektor agribisnis mencakup budidaya, pengadaan usaha, kegiatan pasca-panen, pengolahan, hingga pemasaran serta jasa-jasa penunjang yang berkaitan dengan kegiatan usaha pertanian (Sholikhah, 2021). Agribisnis dapat dipandang secara mikro dan makro. Pandangan agribisnis secara mikro yaitu suatu usaha yang bergerak di salah satu bagian dari suatu sistem agribisnis, seperti produksi, pengolahan, atau distribusi. Adapun pandangan agribisnis secara makro yaitu suatu sistem besar atau industri dari komoditas tertentu yang memiliki pengaruh terhadap perekonomian suatu wilayah atau negara (Maulidah, 2012). Pendekatan atau sudut pandang agribisnis makro dapat digambarkan dengan florikultura di Indonesia yang merupakan salah satu bagian penting dari agribisnis nasional. Di sisi lain, agribisnis mikro lebih berfokus pada lingkup perusahaan.

Florikultura merupakan salah satu komoditas yang termasuk dalam sektor hortikultura. Komoditas florikultura terdiri bunga potong dan tanaman hias. Bunga potong merupakan setangkai bunga yang dipotong dari pohon tanaman atau indukan dan dapat dibuat menjadi serangkaian bunga, sedangkan tanaman hias merupakan tanaman yang dimanfaatkan menjadi penghias suatu tempat atau

taman yang mencakup semua komponen tanamannya (Putra *et al.*, 2021). Prospek dan potensi tanaman hias dapat dikatakan cukup baik dan menjanjikan bagi para pelaku bisnis florikultura, yang ditandai dengan beberapa hal, diantaranya yaitu potensi nilai ekonomi florikultura yang tinggi, pasar produk yang cukup luas, serta ketersediaan lahan untuk florikultura masih memadai (Ayesha, 2016). Hal ini menunjukkan bahwa agribisnis florikultura dapat menjadi penyumbang penting dalam pertumbuhan ekonomi nasional.

2.2 Strategi Pengembangan Usaha

Pengembangan bisnis atau usaha biasanya dilakukan oleh pelaku usaha dengan menyusun strategi yang sesuai. Strategi adalah alat untuk mencapai tujuan perusahaan yang dirancang berdasarkan kondisi internal dan eksternal perusahaan, serta melibatkan manajemen yang mencakup pengalokasian dan pemanfaatan sumber daya penting dalam perusahaan tersebut (Rangkuti, 2016). Suatu perusahaan umumnya merancang strategi yang terbaik sebagai pembeda dari pesaing, mempertahankan posisinya, serta meningkatkan pengaruhnya di pasar. Adapun tujuan utama dari perancangan strategi yakni untuk memenuhi dan melampaui harapan pelanggan agar menciptakan kepuasan tersendiri bagi pelanggan (Sally dan Indriyani, 2015).

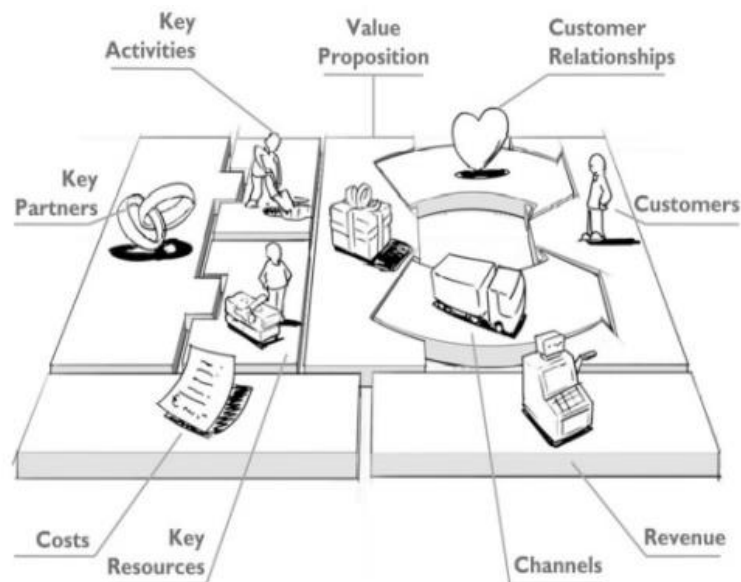
Penyusunan strategi yang dilakukan oleh pelaku usaha harus mencakup unsur manajemen didalamnya. Manajemen strategi adalah cara pandang perusahaan dalam mengatur semua kegiatannya, mulai dari perencanaan hingga pelaksanaan, agar bisa meraih tujuan yang sudah ditetapkan dan melibatkan

penyatuan berbagai aspek seperti pemasaran, keuangan, dan produksi (Arifudin *et al.*, 2020). Adapun tujuan dari manajemen strategi adalah untuk menciptakan peluang baru yang berbeda di masa depan dan memastikan setiap keputusan yang diambil efektif dan efisien, sehingga kinerja usaha dapat unggul, termasuk dalam hal keuntungan perusahaan (Pertiwi dan Hadi, 2020). Penyusunan strategi dalam suatu usaha meliputi proses manajemen strategi. Terdapat tiga tahap dalam proses manajemen strategi, yaitu formulasi strategi, implementasi strategi, serta evaluasi strategi (David, 2017). Formulasi strategi merupakan tahap awal dimana pelaku usaha melakukan pengembangan visi misi, pengidentifikasian faktor internal dan eksternal, penetapan tujuan, serta menetapkan strategi yang akan dilakukan. Implementasi strategi yaitu tahap dimana strategi diterapkan pada kegiatan operasional usaha. Tahap terakhir yaitu evaluasi strategi, dimana tahap ini dilakukan peninjauan ulang terhadap strategi yang telah diimplementasikan serta mengevaluasi strategi tersebut. Beberapa pendekatan dapat diterapkan dalam manajemen strategi suatu usaha, salah satunya dengan model bisnis.

2.3 *Business Model Canvas*

Model bisnis merupakan salah satu pendekatan dalam menerapkan manajemen strategi. *Business Model Canvas* (BMC) adalah alat model bisnis yang digunakan untuk menganalisis suatu ide usaha dalam bentuk kanvas yang terdiri dari 9 elemen yang saling berkaitan yang dapat membantu usaha dalam menyusun strategi (Bagindo *et al.*, 2016). Adapun 9 elemen yang terdapat dalam model bisnis kanvas ini yaitu *customers segments*, *value proposition*, *channels*,

customers relationships, revenue stream, key resources, key activities, key partnership, dan cost structure.



Ilustrasi 1. Business Model Canvas (BMC)

Sumber: Osterwalder dan Pigneur (2017)

Osterwalder dan Pigneur (2017) menjelaskan kesembilan elemen yang terdapat dalam kanvas ini, yakni sebagai berikut.

1. *Customers segments*, yaitu bagian blok pada kanvas yang menggambarkan segmentasi kelompok atau pelanggan yang berbeda yang ingin dijangkau atau menjadi sasaran oleh perusahaan. Adapun tipe dari segmentasi pelanggan, diantaranya yaitu pasar massa (*Mass Market*), pasar ceruk (*Niche Market*), pasar tersegmentasi (*segmented*), pasar terdiversifikasi (*Diversified*), dan multi pasar (*Multi-sided Platform*).
2. *Value proportions*, yaitu bagian blok pada kanvas yang menunjukkan posisi gabungan antara produk dengan jasa yang diberikan oleh perusahaan yang dapat membentuk nilai pada segmen konsumen tertentu. Elemen-elemen

yang dapat mendukung terciptanya *value proportions* yang baik diantaranya keterbaruan (*Newness*), kinerja (*Performance*), penyesuaian (*Customization*), penyelesaian pekerjaan (*Getting The Job Done*), desain (*Design*), merk (*Brand*), harga (*Price*), pengurangan harga (*Cost Reduction*), pengurangan risiko (*Risk Reduction*), aksesibilitas (*Accessibility*), dan kemudahan penggunaan (*Convenience/usability*).

3. *Channels*, yaitu bagian blok pada kanvas yang menunjukkan bagaimana cara komunikasi perusahaan dalam menyampaikan *value proportions* ke segmen konsumen yang ingin dicapai. Dengan kata lain, *channels* merupakan hubungan antara perusahaan dengan konsumen melalui saluran tertentu. Terdapat 2 jenis saluran atau *channels*, yaitu secara langsung dan tidak langsung.
4. *Customers Relationship*, yaitu bagian blok pada kanvas yang menggambarkan cara perusahaan membangun hubungan yang baik dengan konsumen agar tercipta ikatan dengan konsumen.
5. *Revenue Stream*, yaitu bagian blok kanvas yang menunjukkan arus pendapatan perusahaan yang diperoleh dari segmen konsumen yang telah dicapai. Terdapat dua jenis arus pembayaran dalam suatu bisnis, yaitu *one time payments* (pendapatan langsung) dan *ongoing payments* (pendapatan berulang).
6. *Key Resources*, yaitu bagian blok kanvas yang menunjukkan sumber daya utama dalam bentuk aset yang diperlukan untuk keberjalanan operasional

usaha. *Key resources* dapat dikategorikan diantaranya sumber daya fisik, finansial, intelektual, dan SDM.

7. *Key Activities*, yaitu bagian blok kanvas yang menunjukkan kegiatan utama yang dilakukan perusahaan dalam menjalankan operasional usaha.
8. *Key Partners*, yaitu bagian blok kanvas yang menunjukkan hubungan perusahaan dengan *supplier* atau mitra-mitra yang bekerja sama untuk mengoptimalkan model bisnis usaha.
9. *Cost Structure*, yaitu bagian blok kanvas yang menunjukkan komponen biaya yang dikeluarkan perusahaan dalam kegiatan operasional perusahaan, mulai dari pengadaan sumber daya hingga penjualan produk.

Analisis lingkungan model bisnis secara eksternal juga diperlukan dalam penentuan strategi. Hal ini mempengaruhi keputusan yang diambil perusahaan agar tercipta model bisnis yang efektif untuk diadaptasi oleh perusahaan (Osterwalder dan Pigneur, 2017). Adapun empat elemen eksternal penting yang mempengaruhi lingkungan perusahaan, diantaranya sebagai berikut.

1. Kekuatan Pasar, terdiri atas isu-isu pasar, segmen pasar, kebutuhan dan permintaan, biaya berpindah, dan daya pikat pendapatan.
2. Kekuatan Industri, terdiri atas pesaing, pemain baru, produk pengganti, pemasok dan *stakeholder*.
3. Tren Kunci, terdiri atas tren regulasi, tren masyarakat dan budaya, serta tren sosio-ekonomi.

4. Kekuatan Ekonomi Makro, terdiri atas pasar global, pasar modal, komoditas dan sumberdaya lainnya serta infrastruktur ekonomi.

2.4 *Customer Profile*

Konsumen berperan sebagai kunci utama dalam meraih keuntungan perusahaan. Tanpa adanya konsumen, sebuah bisnis tidak akan mampu bertahan dan berkembang dalam jangka panjang (Osterwalder dan Pigneur, 2017). Pemahaman terhadap kebutuhan dan perilaku pelanggan menjadi faktor yang sangat penting dalam strategi bisnis. Komponen dalam *customer profile* dibagi menjadi tiga, diantaranya *customer jobs*, *pains*, dan *gains*. Ketiga komponen tersebut dapat membantu perusahaan dalam menyusun *value proposition* yang lebih relevan dengan kondisi aktual usaha.

1. *Customer Jobs*, merupakan komponen yang menggambarkan pekerjaan konsumen untuk memenuhi kebutuhan yang sedang ingin dipenuhinya.
2. *Customer Pains*, merupakan komponen yang menggambarkan hambatan ataupun kesulitan yang dihadapi konsumen berdasarkan pengalaman mereka setelah menerima produk maupun jasa yang telah diberikan.
3. *Customer Gains*, merupakan komponen yang menggambarkan hasil dan manfaat yang dirasakan dan diinginkan konsumen setelah menerima produk atau jasa yang telah diberikan.

2.5 Matriks *Internal Factors Evaluation* (IFE)

Matriks IFE atau *Internal Factors Evaluation* merupakan alat perumusan strategi yang digunakan untuk merangkum dan mengevaluasi kekuatan serta kelemahan utama dalam berbagai area fungsional bisnis. Selain itu, matriks ini berperan sebagai dasar dalam mengidentifikasi dan menilai keterkaitan antar area tersebut. Dalam pengembangan matriks evaluasi faktor internal, digunakan penilaian intuitif, sehingga tampilan ilmiahnya tidak dapat dianggap sebagai bukti bahwa teknik ini sepenuhnya tanpa kekurangan (Satoto dan Norhabiba, 2021). Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam terhadap faktor-faktor yang terlibat lebih penting dibandingkan sekadar berfokus pada angka-angka yang dihasilkan.

2.6 Matriks *External Factors Evaluation* (EFE)

Matriks *External Factors Evaluation* (EFE) merupakan alat analisis strategis yang digunakan untuk menilai dan mengevaluasi faktor-faktor eksternal yang berpengaruh terhadap pengembangan usaha. Faktor eksternal yang dianalisis dalam matriks EFE mencakup peluang dan ancaman yang berasal dari lingkungan industri, pasar, ekonomi, sosial, teknologi, serta kebijakan pemerintah. Proses penyusunan matriks ini melibatkan identifikasi faktor eksternal yang relevan, pemberian bobot berdasarkan tingkat kepentingannya, serta penilaian terhadap efektivitas perusahaan dalam merespons faktor-faktor tersebut. Hasil dari matriks EFE membantu perusahaan dalam memahami sejauh mana mereka dapat memanfaatkan peluang yang ada serta mengantisipasi ancaman yang dapat menghambat pertumbuhan bisnis (Rangkuti, 2016).

2.7 Matriks *Internal-External* (IE)

Matriks *Internal-External* (IE) merupakan alat analisis strategis yang digunakan untuk mengevaluasi posisi bisnis suatu perusahaan berdasarkan faktor internal dan eksternal yang memengaruhi kinerja usaha. Matriks ini dikembangkan dengan mengombinasikan hasil analisis Matriks *Internal Factors Evaluation* (IFE) dan Matriks *External Factors Evaluation* (EFE), dimana skor yang diperoleh dari kedua matriks tersebut menentukan posisi perusahaan dalam sembilan sel dalam matriks IE (Satoto dan Norhabiba, 2021). Matriks ini terbagi menjadi tiga strategi utama, yaitu strategi pertumbuhan (*growth*), strategi stabilitas (*hold and maintain*), dan strategi divestasi atau pemangkasan (*harvest or divest*). Matriks IE mempunyai dua sumbu, yakni sumbu X yang menunjukkan total nilai matriks IFE dan sumbu Y yang menunjukkan total nilai matriks EFE.

2.8 Analisis SWOT

Penentuan strategi dapat ditentukan dengan analisis tertentu, salah satunya dengan analisis SWOT. Analisis SWOT merupakan suatu analisis dalam menentukan suatu strategi dengan menerapkan empat komponen, diantaranya kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threat*) yang dapat memudahkan para pelaku usaha dalam menentukan hal yang ingin dicapai dan hal yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan usahanya (Fatimah, 2020). *Output* atau hasil yang diberikan dari analisis ini yaitu berupa arahan yang bertujuan untuk memaksimalkan komponen kekuatan (*strength*) dan

keuntungan dari peluang (*opportunity*) yang ada, serta meminimalisir kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*) yang ada (Rangkuti, 2015).

Analisis SWOT dapat digunakan untuk menentukan strategi bagi diri sendiri dan suatu organisasi atau perusahaan. Adapun analisis ini memiliki manfaat seperti dapat melihat suatu persoalan dari empat sisi (S-W-O-T), memberikan arahan dan rekomendasi berdasarkan empat komponen yang ada, mengkaji permasalahan organisasi dari empat sisi, serta dapat meminimalisir kelemahan dan menekan munculnya ancaman yang terjadi (Fatimah, 2020). Hasil analisis SWOT ini bersifat subjektif dan objektif yang diperoleh dengan mencocokkan faktor kekuatan dan kelemahan internal organisasi, serta menilai peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal. Kombinasi strategi tersebut dapat digambar dalam setiap blok dalam matriks SWOT, diantaranya kombinasi SO (*Strenght-Opportunity*), kombinasi WO (*Weakness-Opportunity*), kombinasi ST (*Strenght-Threats*), dan kombinasi WT (*Weakness-Threats*) (Rangkuti, 2015).

1. Strategi Komponen S-O, merupakan strategi yang ditetapkan berdasarkan kekuatan internal perusahaan yang memanfaatkan komponen kekuatan serta peluang yang ada.
2. Strategi Komponen W-O, merupakan pendekatan strategi yang dirancang untuk memanfaatkan peluang yang tersedia dengan cara mengurangi kelemahan internal perusahaan.
3. Strategi Komponen S-T, merupakan strategi yang dirancang untuk memanfaatkan kekuatan perusahaan untuk mengatasi dampak *threats* yang muncul dari eksternal perusahaan.

4. Strategi Komponen W-T, merupakan strategi yang bersifat defensif yang dirancang untuk menghadapi ancaman dan mengurangi atau meminimalisir ancaman yang muncul.

2.9 Penelitian Terdahulu

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

No	Nama, Judul Penelitian, dan Tahun	Tujuan	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Devi, S. N., Widiyanto, D., & Utami, D. P. Strategi Pengembangan Usaha Bunga Krisan di Five Florist Berbasis <i>Business Model Canvas</i> . (2024)	Mengidentifikasi dan menganalisis model bisnis yang sedang berjalan dengan <i>Business Model Canvas</i> , mengidentifikasi faktor internal dan eksternal perusahaan, dan merumuskan strategi alternatif dengan QSPM.	Penelitian ini menggunakan analisis secara kualitatif dan kuantitatif. Data kualitatif diperoleh dari identifikasi strategi dengan BMC dan SWOT. Adapun data kuantitatif diperoleh dari pengolahan kuesioner dengan QSPM untuk menentukan strategi alternatif terbaik.	Penerapan BMC yang dilakukan di Five florist sudah tepat dilakukan pada 9 elemen. Namun, Five Florist masih lemah dalam memanfaatkan <i>channel</i> . Strategi yang dibentuk berdasarkan komponen SWOT Strategi alternatif juga dibentuk dengan analisis QSPM.
2	Sholihah, B., Prasetyo E., Nurfadillah, S. Strategi Pemulihan Dampak Pandemi Covid-19 dengan Pendekatan <i>Business Model Canvas</i> di Griya Cokelat Ngalenggaran Gunung Kidul. (2022).	Menyusun strategi pemulihan dampak pandemic Covid-19 di Griya Cokelat Nglanggeran (GCN) dengan analisis BMC	Penelitian ini menggunakan analisis data secara kualitatif, dimana data dianalisis menggunakan BMC dengan bantuan 4 langkah dari <i>Blue Ocean Strategy</i> untuk menyusun strategi pemulihan yang sesuai bagi GCN.	Berdasarkan analisis BMC, terdapat perubahan strategi pasca terjadinya pandemic, dimana strategi pemulihan diterima oleh pihak GCN sebesar 92,2% dari keseluruhan strategi.

Tabel 1. (Lanjutan)

No	Nama, Judul Penelitian, dan Tahun	Tujuan	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
3	Andryana, T.S., <i>et al.</i> Strategi Pengembangan Bisnis Tanaman Hias PT. Monfori Nusantara dengan Pendekatan Model Bisnis Kanvas (BMC). (2019).	Mengidentifikasi model bisnis yang sedang dijalankan PT. Monfori Nusantara, menganalisis faktor eksternal dan internal dengan SWOT, serta merancang model bisnis dengan strategi pengembangan yang sesuai	Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif kualitatif dengan analisis SWOT dan BMC.	Perbaikan Model Bisnis Kanvas PT Monfori menghasilkan beberapa sasaran dan pengembangan pada tiap elemen BMC. Sasaran pada perbaikan tiap elemen pada model bisnis kanvas bertujuan memperluas potensi proposisi nilai yang dapat ditawarkan PT Monfori.