

## Revitalisasi Model Kelembagaan Pertanian Melalui Inovasi Business Model dan Perencanaan Pengorganisasian (Studi Kasus pada GAPOKTAN Sumber Rejeki, Desa Donowarih, Kecamatan Karangploso, Kabupaten Malang)

Revitalization of Agricultural Organization Model By Innovating Business Model and Organization Planning (Case Study to Gapoktan Sumber Rejeki, Donowarih Village, Karangploso District, Malang Regency)

✉ **Rahma Asiola, Wariz Hartawan Syahputra, Wahyu Rizky Nugroho, Muhamad Robith Alil Fahmi, dan Hidayatul Munawaroh**

Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya

DOI: <https://doi.org/10.32781/cakrawala.v12i1.265>

Received : 27 Januari 2018

Accepted : 9 Mei 2018

Published : 21 Mei 2018

### Abstrak :

ada sektor pertanian untuk memfasilitasi para petani dalam melakukan usaha agribisnis atas prinsip kebersamaan dan kemitraan. Peran yang dijalankan mempunyai fungsi yang tertera dalam Peraturan Menteri Pertanian, yaitu a.) Unit usaha penyedia sarana dan prasarana produksi; b.) Unit usahatani; c.) Unit usahatani pengolahan; d.) Unit usahatani Pemasaran; e.) Unit usahatani keuangan mikro (simpan-pinjam). Realisasi dalam menjalankan fungsional tersebut tidak sesuai dengan fungsional yang ada. Gapoktan Sumber Rejeki hanya menjadi sebuah wadah penyaluran program dari Pemerintah, selain itu Gapoktan Sumber Rejeki mengalami permasalahan dengan adanya dana bantuan pinjaman dari PPL yang tidak ada transparansi penggunaan sehingga tidak bisa untuk mengembalikan dana pinjaman tersebut. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus dengan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pada existing business model yang dijalankan terdapat building blocks yang kosong seperti Customer Relationship, dan Key Partner serta tengkulak sebagai customer yang mengikat dan merugikan bagi petani. Hal ini peneliti menciptakan new business model yang cocok melalui tool Business model Canvas dalam mengembangkan bisnis Gapoktan Sumber Rejeki. Customer segment nantinya akan menyasar pasar Business to Business, seperti restaurant, catering, dan hotel dengan keinginan kontinuitas produk sayur dan buah dengan harga yang sesuai. Sedangkan customer relationship dengan adanya connection dan speed dapat menjaga apa yang diinginkan oleh customer. Aktivitas yang dijalankan dalam memenuhi kebutuhan produksi para petani dengan bekerjasama Dinas Pertanian dan Perusahaan Pupuk. Hal baru dalam revenue stream, adanya sumber dana dari CSR akan lebih mempermudah permasalahan yang sering dirasakan di sektor pertanian, yaitu permodalan.

**Kata kunci :** Kelembagaan Pertanian, Business Model.

### Abstract :

Gapoktan is an institution in the agricultural sector to facilitate the farmers in doing business agribusiness on the principle of togetherness and partnership. The role that is carried out has the function as stated in the Regulation of the Minister of Agriculture, namely: a) Business unit providing facilities and production infrastructure; b.) Farm unit; c) Processing farm unit; d.) Marketing farm unit; e.) Unit of micro finance farming (saving-borrow). Realization in functional run is not in accordance with existing functionalities. Gapoktan Sumber Rejeki only becomes a container of program distribution from the Government, besides Gapoktan Sumber Rejeki experiencing problems with the loan assistance from PPL that there is no transparency of use so it can not to return the loan fund. The type of research used in this research is case study with qualitative approach. The results of this study indicate that the existing business model that run there are empty building blocks such as Customer Relationship, and Key Partners and middlemen as a binding and harming customers for farmers. This researcher create a new business model that fit through Business model Canvas tool in developing Gapoktan Sumber Rejeki business. Customer segment will target the Business to Business market, such as restaurant, catering, and hotel with the desire of continuity of vegetable and fruit products with the appropriate price. While the customer relationship with the connection and speed can keep what is desired by the customer. Activities undertaken in meeting the needs of the production of farmers in cooperation with the Department of Agriculture and Fertilizer Company. The new thing in revenue stream, the existence of funding source from CSR will facilitate the problems that often felt in agriculture sector; that is, capital.

**Keyword :** Institutional Agriculture, Business Model.

### How to Cite:

Rahma Asiola, Wariz Hartawan Syahputra, Wahyu Rizky Nugroho, Muhamad Robith Alil Fahmi, dan Hidayatul Munawaroh (2018). Revitalisasi Model Kelembagaan Pertanian Melalui Inovasi Business Model dan Perencanaan Pengorganisasian (Studi Kasus pada GAPOKTAN Sumber Rejeki, Desa Donowarih, Kecamatan Karangploso, Kabupaten Malang). *Cakrawala*, 12(1), 63-83.

\* Corresponding Author:

Nama : Rahma Asiola

Email : [raffalil863@gmail.com](mailto:raffalil863@gmail.com)

Contact :

© 2018 Badan Penelitian dan Pengembangan

Provinsi Jawa Timur

p-ISSN 1978-0354 | e-ISSN 2622-013X

## Pendahuluan

Pertanian merupakan suatu komponen utama dalam memenuhi kebutuhan pangan suatu negara. Khususnya potensi kekayaan alam Indonesia sebagai negara agraris, yang berarti negara dengan mengandalkan sektor pertanian, baik sebagai sumber mata pencaharian maupun sebagai penopang pembangunan yang masih menjadi sektor penting dalam pembangunan ekonomi nasional. Berdasarkan Kementerian Pertanian Indonesia, sektor pertanian mampu menjadi *leading sector* pertumbuhan ekonomi nasional (Kementarian Pertanian, 2013). Peran sektor Pertanian tersebut dirumuskan oleh Pemerintah dalam wujud Paradigma Pertanian untuk Pembangunan (*Agriculture for Development*) yang memposisikan sektor pertanian sebagai penggerak transformasi demografi, ekonomi, intersektoral, spasial, institusional, dan tatakelola pembangunan. Fokus utama dalam paradigma *Agriculture for Development* diantaranya selain hanya tumpuan utama dalam ketahanan pangan, sektor pertanian memiliki fungsi strategis dalam menyelesaikan persoalan lingkungan dan sosial (kemiskinan, keadilan, dan lain-lain).

Potensi sektor pertanian Indonesia sebagai satu sektor utama yang menjadi tumpuan ketahanan pangan terlihat dari kontribusinya terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia yang mencapai 14,15% dan mampu menyerap tenaga kerja mencapai 38 juta jiwa (BPS, 2015). Kondisi tersebut tentunya sangat berpengaruh terhadap perekonomian Indonesia, tetapi dalam sepuluh tahun terakhir sektor pertanian Indonesia mengalami penurunan kontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi. Badan Pusat Statistik (BPS) mencatat periode 2003-2013 kontribusi sektor pertanian pada PDB atas dasar harga berlaku menurun dari 15,19% menjadi 14,43% dan tahun 2015 meyentuh angka 14,15% (BPS, 2015). Penurunan kontribusi dan tidak berkembangnya sektor pertanian selama ini memiliki dampak luas bagi pembangunan ekonomi khususnya perekonomian pedesaan.

Pertanian di Indonesia menunjukkan bahwa lebih dari 60% rumah tangga pedesaan di Indonesia berpartisipasi di pertanian, namun pangsa pendapatan rumah tangga pedesaan yang berasal dari pertanian kurang dari 30% (*World Bank*, 2008). Tercatat lebih dari 50% pendapatan rumah tangga pedesaan artinya belum terserap dengan maksimal, serta kondisi

ini dipengaruhi juga oleh jumlah usaha rumah tangga pertanian yang menurun. Berdasarkan Badan Pusat Statistik (2013) hasil dari Sensus Pertanian 2013 (ST2013) jumlah rumah tangga usaha pertanian di Indonesia tercatat 26,14 juta rumah tangga, menurun sebesar 16,32 persen dari hasil Sensus Pertanian (ST2003) yang tercatat 31,23 juta rumah tangga. Hal ini dapat mentransformasi perekonomian pedesaan yang notabene pertanian Indonesia kebanyakan berada di daerah pedesaan dan menggambarkan belum terkelolanya sektor pertanian secara maksimal.

Sektor pertanian di negara maju dibandingkan Indonesia menimbulkan perbedaan mulai dari segi *business model* yang dijalankan. Sedangkan Indonesia sebagai negara agraris dengan memiliki potensi kekayaan alam khususnya di sektor pertanian, masih belum mampu mengelola sektor pertanian dengan maksimal. Hal ini perlu untuk dikaji terhadap *business model* yang sudah dijalankan pada sektor pertanian Indonesia, nantinya dapat memecahkan permasalahan yang terjadi dengan menggunakan *business model* untuk mendukung *Agriculture for Development* pada sektor pertanian Indonesia. Peran penting pertanian terhadap ketahanan pangan nasional yang menjadi transformasi perekonomian yang didukung oleh paradigma sektor pertanian, harusnya memiliki model kelembagaan "Gapoktan" (Gabungan Kelompok Tani) yang mandiri dan kuat.

Gabungan Kelompok Tani atau Gapoktan adalah gabungan dari beberapa kelompok tani yang melakukan usaha agribisnis di atas prinsip kebersamaan dan kemitraan sehingga mencapai peningkatan produksi dan pendapatan usaha tani bagi anggotanya dan petani lainnya (Warsana, 2009). Gapoktan dalam menjalankan perannya mempunyai fungsi untuk memaksimalkan tujuan yang ingin dicapai. Fungsi Gapoktan menurut Peraturan Menteri Pertanian BAB III A No.3 (point a-e) sebagai berikut, yaitu a) Unit Usaha Penyedia Sarana dan Prasarana Produksi; b) Unit Usaha Tani/Produksi; c) Unit Usaha Pengolahan; d) Unit Usaha Pemasaran; e) Unit Usaha Keuangan Mikro (simpan-pinjam). Fungsi Gapoktan yang bisa terealisasikan dengan baik diharapkan mampu menyumbangkan keberhasilan transformasi perekonomian di pedesaan. Transformasi pertanian atau agribisnis di pedesaan, dapat diartikan sebagai perubahan

bentuk, ciri, struktur, dan kemampuan sistem pertanian yang dapat menggairahkan, menumbuhkan, mengembangkan, dan menyehatkan perekonomian masyarakat perdesaan (Pranadji & Lestari, 2004). Transformasi pertanian perdesaan dalam prakteknya tidak terlepas dari berbagai kendala yang selalu ada. Permasalahan mendasar menurut Dinas Pertanian dan Perkebunan Malang (2014) yang dihadapi sektor pertanian dan perkebunan pada saat ini dan dimasa yang akan datang adalah meningkatnya alih fungsi lahan, kerusakan lingkungan dan perubahan iklim global, terbatasnya ketersediaan infrastruktur, sarana prasarana lahan dan air, sedikitnya status dan kecilnya luas kepemilikan lahan, lemahnya sistem perbenihan dan perbibitan, keterbatasan akses petani terhadap permodalan dan masih tingginya suku bunga usaha tani, masih rendahnya Nilai Tukar Petani (NTP), minat pemuda terhadap pertanian semakin menurun dan belum padunya antar sektor dalam menunjang pembangunan pertanian. Penyelesaian terhadap permasalahan pengelolaan sektor pertanian harus gencar dilakukan mengingat Indonesia merupakan negara yang mempunyai potensi pertanian yang besar.

Potensi pertanian Indonesia sebagai negara agraris menyebabkan Indonesia memiliki berbagai kelembagaan tani yang tersebar di setiap daerah. Salah satunya Desa Donowarih adalah salah satu desa yang terletak di Kabupaten Malang yang telah menerapkan kelembagaan tani dalam melakukan pengelolaan usaha tani. Gapoktan Sumber Rejeki di Donowarih terbilang tidak berkembang bahkan vakum pengoperasian. Berhentinya pengoperasian Gapoktan Sumber Rejeki diakibatkan karena fungsi Gapoktan yang tidak mampu berjalan dengan baik. Warsana dalam *Pemantapan Kelembagaan pada Gapoktan* (2009) menjelaskan permasalahan dalam pemantapan kelembagaan khususnya bagi kelembagaan yang tergolong ke dalam kelembagaan yang sengaja diciptakan (*enacted institution*), agar dapat dihindari:

- 1) Kelembagaan-kelembagaan yang dibangun terbatas hanya untuk memperkuat ikatan-ikatan horizontal, bukan ikatan vertikal. Anggota suatu kelembagaan terdiri atas orang-orang dengan jenis aktivitas yang sama. Untuk ikatan vertikal diserahkan kepada mekanisme pasar, di mana otoritas pemerintah sulit menjangkanya.
- 2) Sebagian besar kelembagaan dibentuk lebih untuk tujuan distribusi bantuan dan memudahkan tugas kontrol bagi pelaksana program, bukan untuk peningkatan *social capital* masyarakat secara nyata.
- 3) Menerapkan pola generalisasi, sehingga struktur keorganisasian yang dibangun relatif seragam.
- 4) Meskipun kelembagaan sudah dibentuk, namun pembinaan yang dijalankan cenderung individual, yaitu hanya kepada pengurus. Pendekatan ini tidak mengajarkan bagaimana meningkatkan kinerja kelompok misalnya karena tidak ada *social learning approach*.
- 5) Pemantapan kelembagaan selalu menggunakan jalur struktural, dan lemah dari pemantapan aspek strukturalnya.
- 6) Pemantapan kelembagaan diyakini akan terjadi jika dukungan material cukup.

*Business Model Canvas* (BMC) merupakan sebuah alat model bisnis yang menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana sebuah organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai (Osterwalder & Pigneur, 2012). Penggunaan BMC untuk menganalisis pemecahan masalah dan strategi yang sedang dihadapi perusahaan. Pemilihan BMC sebagai *tools* merupakan strategi yang sifatnya dinamis sehingga dapat diubah sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Berdasarkan hal tersebut penelitian ini menggunakan BMC sebagai pemecahan masalah dan penentuan strategi perusahaan dapat dianalisis mengenai penerapan BMC dalam melakukan penelitian pengembangan bisnis.

Berdasarkan latar belakang di atas, rumusan masalah dari penelitian ini adalah:

1. Bagaimana realisasi dan implementasi dari keberadaan Gapoktan?
2. Dampak yang dirasakan petani menjadi anggota Gapoktan?
3. Bagaimana *business model* yang telah dijalankan Gapoktan Sumber Rejeki?
4. Bagaimana *existing* proposisi baru *business model* yang dijalankan Gapoktan Sumber Rejeki melalui pendekatan *Business Model Canvas* (BMC)?

## Tinjauan Pustaka

### A. *Business Model*

Istilah *Business model* menjadi topik yang baru bagi dunia bisnis. *Business model* merupakan *blueprint* dari sebuah strategi

yang mengarahkan apa yang harus dijalankan pada sebuah bisnis tersebut. *Business model* menyederhanakan realitas bisnis yang kompleks menjadielemen-elemen pokok yang mudah untuk dibuat. Beberapa tahun terakhir, ketertarikan konsep *business model* telah hampir meledak di penjuru dunia, sehingga menarik perhatian terhadap para manajer dan akademisi. Menurut Amit, *et al* (2011) mencari pengguna *business model* jangka panjang pada artikel-artikel manajemen umum dan mencatat terdapat peningkatan secara dramatis dalam rentan waktu 15 tahun terakhir, secara paralel dengan popularisasi dan difusi secara luas dari internet.

#### B. *Business Model Canvas* (BMC)

Penulis "*Business Model Generation*" yaitu Osterwalder dan Pigneur menciptakan sebuah alat model bisnis melalui kanvas yang memvisualisasikan sebuah bisnis melalui komponen penting, yaitu sembilan *building blocks*. *Business model canvas* (BMC) merupakan sebuah *tools* yang sering digunakan dalam menentukan atau merubah sebuah model bisnis yang ada. *Business model canvas* ini membantu bagi seorang pebisnis dalam merenovasi model bisnis yang ada melalui sembilan *building blocks*. Menurut (Osterwalder dan Pigneur, 2012), *business model canvas* adalah bahasa yang sama untuk menggambarkan, memvisualisasikan, menilai, dan mengubah model bisnis. Alat ini menyediakan bahasa umum untuk strategi, inovasi, dan membantu dalam membuat keputusan yang lebih baik, sehingga dapat mengoptimalkan suatu model bisnis yang baru.

Berdasarkan penelitian dari Strategyzer (2015) lebih dari 1300 pengguna *business model canvas* dan wawancara terhadap 35 perusahaan menunjukkan bahwa 36% menggunakan *business model canvas* untuk mengembangkan bisnis baru, 21% menggunakan untuk mengembangkan produk dan layanan baru, dan 15% menggunakan untuk merenovasi model bisnis yang ada. Penelitian tersebut membuktikan bahwa tujuan dari sembilan *building blocks* pada *business model canvas* sebagian besar untuk mengembangkan sebuah bisnis baru.

*Business model canvas* digambarkan melalui sembilan *building blocks* dasar yang menunjukkan logika bagaimana sebuah perusahaan bermaksud untuk menciptakan sebuah *business model*. Sembilan *building blocks* ini mencakup empat bidang utama bisnis, yaitu pelanggan, penawaran, infrastruktur, dan kelayakan uang. Gambar berikut menjelaskan BMC dan Sembilan *Building blocks*

##### 1. *Customer Segments*

Segmentasi pelanggan merupakan bagian inti dari semua *business model*. Pelanggan yang menggunakan barang/jasa dari perusahaan ataupun yang berkontribusi dalam memberikan *income* kepada perusahaan. Perusahaan dalam menentukan pelanggan dapat mengelompokkan ke dalam berbagai segmen yang berbeda yang didasarkan pada kesamaan kebutuhan, perilaku, atau atribut lain. Sebuah *business model* dapat menggambarkan satu atau beberapa segmen. Suatu *users* pada *business model canvas* harus memutuskan segmen mana yang harus diprioritaskan dalam target ke dalam sebuah model bisnis. Kelompok pelanggan mewakili beberapa segmen terpisah, apabila:

- a. Memerlukan pelayanan (*value propositions*) yang tersendiri karena permasalahan dan kebutuhan secara khusus.
- b. Dicapai dan dilayani dengan saluran distribusi (*channels*) yang berbeda.
- c. Perlu pendekatan (*customer relationship*) yang berbeda.
- d. Memberikan profitabilitas yang berbeda.
- e. Mempunyai kemampuan bayar yang berbeda sesuai dengan persepsi terhadap nilai yang mereka terima.

##### 2. *Value Propositions*

*Value proposition* adalah kesatuan dari manfaat-manfaat yang ditawarkan perusahaan kepada konsumen (Osterwalder dan Pigneur, 2012). Hal ini mengarah pada penyelesaian masalah dan kepuasan pelanggan dari suatu produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan. *Value proposition* menjadi inovatif dari suatu penawaran yang baru atau dapat

mengubah penawaran yang sudah ada. *Value proposition* yang lain dapat dimungkinkan sama dengan penawaran pasar yang sudah ada, tetapi dengan fitur dan atribut tambahan.

*Business model canvas* terdapat elemen *value propositions* memengaruhi dan dipengaruhi oleh hampir semua elemen-elemen lain. Elemen yang terkait langsung adalah *customer segments*. Hal ini bisa dipahami, karena setiap segmen memiliki kebutuhan dan persoalan yang unik. Desain *value propositions* dapat dilakukan dengan inovasi nilai (*value creation*) dan penurunan biaya. Inovasi nilai akan membuat pelanggan bersedia membayar lebih tinggi dan akan meningkatkan *revenue streams*. Proporsi nilai menciptakan nilai untuk segmen pelanggan melalui paduan dari beberapa elemen-elemen berbeda dalam yang melayani segmen. Berikut daftar elemen-elemen yang dapat berkontribusi terhadap penciptaan nilai pelanggan.

- a. Sifat Baru  
Beberapa Proposisi nilai memenuhi berbagai kebutuhan pelanggan yang belum pernah mereka terima sebelumnya.
- b. Kinerja  
Meningkatkan kinerja produk/ layanan merupakan cara yang umum untuk menciptakan nilai. *Customer* selalu ingin memiliki alat kerja yang selalu mendukung setiap aktivitas yang mampu meningkatkan produktifitas.
- c. Penyesuaian (Kustomisasi)  
Menyesuaikan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan spesifik pelanggan individu atau segmen pelanggan juga menciptakan nilai. Hal ini penting untuk memberikan pengalaman kepada konsumen yang disesuaikan dengan kebutuhan konsumen.
- d. Desain  
Desain akan mempengaruhi tingkat ketertarikan calon konsumen untuk membeli produk yang kita pasarkan.

- e. Merek/Status  
Menentukan merek harus mengetahui tingkatan arti dan makna dari merek tersebut, selain itu juga harus memikirkan apakah merek tersebut bisa terkenal atau menonjol di pasaran.
- f. Harga  
Menawarkan nilai yang sama pada harga yang lebih rendah sering dilakukan untuk memuaskan kebutuhan segmen pelanggan yang sensitif pada harga.
- g. Pengurangan Resiko  
Pelanggan menghargai pengurangan resiko yang muncul ketika membeli suatu produk atau jasa. Pengurangan resiko dapat meyakinkan calon konsumen untuk memilih suatu produk.
- h. Kemampuan dalam Mengakses  
Menyediakan produk atau jasa bagi pelanggan yang sebelumnya sulit mengakses produk atau jasa tersebut merupakan cara lain menciptakan nilai.
- i. Kenyamanan/Kegunaan  
Kenyamanan suatu pelayanan adalah syarat utama untuk menambah nilai tambah dalam pemasaran produk. Menjadikan segala sesuatunya lebih nyaman dan lebih mudah digunakan dapat menciptakan nilai yang sangat berarti.

### 3. *Channels*

Saluran komunikasi, distribusi, dan penjualan merupakan penghubung antara perusahaan dan pelanggan (*Customer*) dalam menyampaikan *value propositions*. *Channels* memiliki beberapa fungsi, antara lain:

- a. Meningkatkan kesadaran pelanggan terhadap produk dan jasa dari perusahaan. Membantu pelanggan dalam mengevaluasi *value propositions* dari perusahaan.
- b. Memfasilitasi pelanggan untuk membuat produk dan jasa tertentu.
- c. Membantu menyampaikan nilai tambah untuk pelanggan.
- d. Memberi dukungan kepada pelanggan pasca pembelian.

Perusahaan harus menentukan *channels* yang tepat dalam mengkoneksikan *value propositions* yang didapat oleh pelanggan. Menemukan paduan *channels* yang tepat untuk memenuhi bagaimana pelanggan ingin dijangkau sangat penting bagi perusahaan dalam menyampaikan *value propositions* ke pasar. Sebuah perusahaan dapat memilih antara menjangkau pelanggan melalui salurannya sendiri, melalui saluran mitra, atau melalui paduan keduanya (Osterwalder & Pigneur, 2012).

#### 4. *Customer Relationships*

*Customer relationships* sebagai suatu tipe hubungan yang ingindijalin dengan para pelanggan dari segmen pasar yang spesifik. Perusahaan seharusnya memikirkan tipe hubungan yang akan dijalin dengan para pelanggan dari berbagai segmen. *Customer relationship* dapat dibentuk dari berbagai motivasi, antara lain:

- a. *Customer acquisition*
- b. *Customer retention*
- c. *Boosting sales (upselling)*

Tugas seorang pemasar dalam dua kelompok besar, yakni akuisisi pelanggan (*customer acquisition*) dan retensi pelanggan (*customer retention*). Dalam kelompok pertama (akuisisi pelanggan), tugas pemasaran adalah terus menerus mencari pelanggan baru, baik dari pelanggan kompetitor maupun mengubah yang sebelumnya bukan pelanggan siapapun menjadi pelanggan mereka yang dikelola. Sedangkan *boostingsales* yaitu mendorong pelanggan yang sudah ada untuk berbelanja lebih banyak bagi perusahaan. Berdasarkan model bisnis, *customer relationships* sangat memengaruhi perasaan pelanggan.

#### 5. *Revenue Streams*

Arus pendapatan yang diterima perusahaan dari masing-masing segmen pasar atau dengan kata lain *revenue streams* adalah pemasukan yang biasanya diukur dalam bentuk uang yang diterima perusahaan dari pelanggannya. Kepuasan pelanggan bisa diumpamakan jantung dari sebuah *business model*, maka

*revenue streams* adalah pembuluh arterinya. Perusahaan harus sering memikirkan nilai tambah yang dapat digunakan sehingga pelanggan mau untuk membayarnya. Masing-masing *revenue streams* memiliki mekanisme harga yang berbeda satu sama lain, misalnya harga tetap, *bargaining*, *auctioning*, *market dependent*, *volume dependent*, dan *yield management*. *Business model* melibatkan dua jenis arus pendapatan:

- a. Pendapatan transaksi yang dihasilkan dari satukali pembayaran pelanggan.
- b. Pendapatan berulang-ulang yang dihasilkan dari pembayaran berkelanjutan baik untuk memberikan *value propositions* kepada *customer* maupun menyediakan dukungan pelanggan pasca pembelian.

Menurut (Osterwalder & Pigneur, 2012) ada beberapa cara yang dapat dilakukan dalam menghasilkan pendapatan:

- a. *Asset Sale*, yaitu perusahaan menjual asetnya.
- b. *Usage Fee*, pendapatan yang didapat dari berapa banyak pelanggan menggunakan produk/jasa yang ditawarkan. Semakin banyak dan lama produk tersebut digunakan, maka semakin besar biaya yang dikeluarkan oleh pelanggan.
- c. *Subscription Fee*, pendapatan yang didapat dari menjual *service* secara terus menerus.
- d. *Lending/ Renting/ Leasing*, pendapatan yang didapat dengan cara memberikan kepada seseorang hak eksklusif untuk menggunakan *asset* tersebut dalam periode tertentu dan selama penyewaan tersebut, dikenakan biaya sewa yang harus dibayarkan kepada pemilik *asset*.
- e. *Licensing*, pendapatan yang didapat dari pemberian hak intelektual dari perusahaan agar orang yang membeli lisensi tersebut dapat memakai perusahaan mereka dalam membuka usaha yang sama.

- f. *Brokerages Fee*, pendapatan yang didapat dari layanan perantara secara besar biaya diperoleh dari besarnya persentase yang telah disepakati sebelumnya antara penjual dan pembeli.
- g. *Advesrtising*, arus pendapatan yang diperoleh dari pengiklanan suatu produk, merek, ataupun jasa.
6. *Key Resource*  
Sumber daya utama menjadi bagian terpenting yang terpenting dalam menunjang model bisnis bagi suatu perusahaan. Sumber daya utama ini membuat sebuah perusahaan dapat membentuk serta menawarkan *value propositions*, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan dengan masing-masing segmen pasar, dan memperoleh pendapatan. Sumber daya utama dapat berbentuk fisik, finansial, intelektual, atau manusia. *Key resources* dapat dikelompokkan sebagai berikut:
- Fasilitas (Physical)*  
Kategori ini termasuk aset-aset fisik misalnya fasilitas pabrik, bangunan, mesin dan peralatan, sistem, sistem penjualan, dan jaringan distribusi.
  - Intelektual (Intellectual)*  
Sumberdaya intelektual meliputi *brands*, pengetahuan, paten dan hak cipta, *partnerships*, dan database pelanggan yang merupakan komponen yang penting dalam membuat *business model* yang kuat.
  - Manusia (Human)*  
Setiap bisnis memerlukan sumber daya manusia, namun manusia adalah aset yang sangat penting dalam *business model*.
  - Finansial (Financial)*  
Beberapa *business model* membutuhkan sumberdaya finansial dan atau jaminan finansial, misalnya uang tunai, kredit, kebutuhan-kebutuhan lain untuk memenuhi kebutuhan sumberdaya perusahaan.
  - Teknologi (Technology)*  
Perusahaan yang *high-tech*, teknologi menjadi sumber daya utama yang sangat menentukan. Pada perusahaan telekomunikasi, penguasaan teknologi terbaru menjadi penentu untuk mewujudkan *value propositions* yang dijanjikan kepada pelanggan.
- f. Saluran Distribusi (*Channel*)  
Saluran distribusi kini juga menjadi sumber daya yang penting. Bagi perusahaan *consumer good*, saluran distribusi untuk produk mereka menjadi sangat penting.
7. *Key Activities*  
Setiap *business model* membutuhkan aktivitas kunci dalam mensukseskan tujuan dari *business model*nya. *Key activities* merupakan tindakan-tindakan terpenting yang harus diambil perusahaan agar dapat berjalan dengan sukses. (Osterwalder & Pigneur, 2012). *Key activities* dapat dikategorikan menjadi tiga bagian menurut (Osterwalder Pigneur, 2012):
- Produksi*  
Aktivitas ini terkait dengan perancangan, pembuatan, dan penyampaian produk dalam jumlah besar dan/atau kualitas unggul. Aktivitas produksi mendominasi *business model* perusahaan pabrikan.
  - Pemecahan Masalah*  
Aktivitas-aktivitas kunci jenis ini terkait dengan penawaran solusi baru untuk masalah-masalah pelanggan individu.
  - Platform/Jaringan*  
*Business model* yang dirancang dengan *platform* sebagai sumberdaya utama didominasi oleh *platform* atau aktivitas kunci yang terkait dengan jaringan. Jaringan, *platform*, *matchmaking*, *software*, dan bahkan merek dapat berfungsi sebagai *platform*.
8. *Key Partenships*  
Mendukung *business model* membutuhkan peran dari seorang mitra utama. Mitra utama ini bertujuan sebagai jaringan pemasok dan mitra yang membuat *business model* dapat bekerja dengan baik. Perusahaan membentuk kemitraan dengan berbagai macam alasan serta kemitraan menjadi landasan dari berbagai *business model*. Perusahaan menciptakan aliansi untuk mengoptimalkan *business model*, mengurangi resiko, atau bahkan

memperoleh sumber daya. Menurut (Osterwalder & Pigneur, 2012) dalam bukunya "*Business Model Generation*" terdapat empat jenis kemitraan yang berbeda:

- a. Aliansi strategis antara non-pesaing.
  - b. *Coopetition*: Kemitraan strategis antar pesaing.
  - c. Usaha patungan untuk membuat bisnis baru.
  - d. Hubungan pembeli-pemasok untuk menjamin pasokan yang dapat diandalkan.
9. *Cost Structure*

*Cost structure* merupakan komponen-komponen biaya yang digunakan supaya organisasi atau perusahaan bisa berjalan sesuai dengan model bisnisnya. Membuat dan meningkatkan nilai tambah, berhubungan dengan pelanggan, dan mendapatkan penghasilan semuanya termasuk dalam komponen biaya. Biaya dapat diminimisasi dalam setiap *business model*. Ada dua macam *business model Cost Structure* yaitu berdasarkan biaya dan berdasarkan nilai tambah:

- a. *Cost-driven*  
Model bisnis *cost-driven* fokus pada minimisasi biaya dimanapun minimisasi biaya dapat dilakukan.
- b. *Value-driven*  
Beberapa perusahaan kurang peduli dengan biaya implikasi dari *business model* tertentu dan fokus pada pembentukan nilai tambah karena segmen pasar yang dituju adalah segmen pasar yang tidak sensitif terhadap harga.

## Metode Penelitian

### A. Jenis Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan metode untuk mengeksplorasi dan memahami makna oleh sejumlah individu atau sekelompok orang yang dianggap berasal dari masalah *social* atau kemanusiaan (Creswell, 2012).

Sugiyono (2016), menjelaskan bahwa: "Metode penelitian kualitatif merupakan metode penelitian yang berlandaskan pada

filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara *purposive* dan *snowbaal*, teknik pengumpulan dengan triangulasi, analisis data bersifat induktif atau kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi."

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian studi kasus. Studi kasus berasal dari terjemahan dalam bahasa Inggris "*A Case Study*" atau "*Case Studies*". Kata "*Kasus*" diambil dari kata "*Case*" yang menurut Kamus Oxford *Advanced Learner's Dictionary of Current English 3* (1989) dalam Rahardjo 2017, studi kasus diartikan sebagai 1). "*instance or example of the occurrence of sth.*, 2). "*actual state of affairs; situation*", dan 3). "*circumstances or special conditions relating to a person or thing*". Secara berurutan artinya ialah 1). contoh kejadian sesuatu, 2). kondisi aktual dari keadaan atau situasi, dan 3). lingkungan atau kondisi tertentu tentang orang atau sesuatu (Rahardo, 2017).

### B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian adalah batasan masalah dalam penelitian yang berisi pokok masalah yang bersifat umum (Sugiyono, 2012). Terdapat tiga fokus penelitian dalam penelitian ini, yaitu:

1. Realisasi dan implementasi dari keberadaan Gapoktan yang sesuai tertera dalam Permentan.
2. Dampak yang dirasakan Petani dalam menjadi anggota kelembagaan pertanian.
3. Implementasi *Business model* yang telah diterapkan dalam mengelola produk Gapoktan Sumber Rejeki.
4. *Existing* proposisi baru *business model* produk Gapoktan Sumber Rejeki menggunakan *Business Model Canvas*.
  - a. *Customer Segments*
  - b. *Value Propositions*
  - c. *Channels*
  - d. *Customer Relationship*
  - e. *Revenue Stream*
  - f. *Key Resources*
  - g. *Key Activities*
  - h. *Key Partnership*

### C. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat dimana penelitian dilakukan untuk memperoleh data atau informasi yang diperlukan berkaitan dengan permasalahan penelitian. Penetapan lokasi penelitian merupakan tahap yang sangat penting dalam penelitian kualitatif, karena dengan ditetapkannya lokasi penelitian berarti objek dan tujuan sudah ditetapkan sehingga mempermudah penulis dalam melakukan penelitian. Penelitian ini dilakukan di Desa Donowarih, Kecamatan Karangploso, Kabupaten Malang, Provinsi Jawa Timur dengan melakukan observasi secara langsung untuk mendapatkan data primer. Peneliti memilih Desa Donowarih sebagai lokasi penelitian dikarenakan selain ruang lingkup yang sudah ditentukan dan Gapoktan Sumber Rejeki yang menjadi pusat perkumpulan berbagai kelompok tani di Desa Donowarih mengalami kegagalan program dan vakum.

### D. Sumber Data

Sumber data adalah tempat data diperoleh dengan menggunakan metode tertentu baik berupa manusia, artefak, ataupun dokumen-dokumen. Menurut Sugiyono (2011), terdapat dua sumber data yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder.

#### 1. Sumber Data Primer

Data primer adalah data dalam bentuk verbal atau kata-kata yang diucapkan secara lisan, gerak-gerik atau perilaku yang dilakukan oleh subjek yang dapat dipercaya, yakni subjek penelitian atau informan yang berkenaan dengan variabel yang diteliti atau data yang diperoleh dari responden secara langsung. Penelitian yang dilakukan peneliti untuk memperoleh data primer yaitu dengan cara melakukan observasi secara langsung dengan melakukan interaksi bersama narasumber di Desa Donowarih, Kecamatan Karangploso, Kabupaten Malang, Provinsi Jawa Timur.

#### 2. Sumber Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari teknik pengumpulan data yang menunjang data primer. Pengumpulan data sekunder dilakukan peneliti dengan cara melakukan studi terhadap

literatur, seperti buku, jurnal, skripsi, dan thesis.

### E. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan mulai bulan Mei 2017. Kegiatan pengumpulan data yang dilakukan bersifat kondisional dengan memperhatikan kondisi objek penelitian dan situasi. Peneliti dalam melakukan penelitian menggunakan tiga metode pengumpulan data, yaitu observasi (pengamatan langsung), wawancara, dan dokumentasi.

#### 1. Observasi atau Pengamatan Langsung

Observasi adalah suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis. Dua di antara yang terpenting adalah proses-proses pengamatan dan ingatan. Metode observasi dilakukan dengan cara melakukan pengamatan secara langsung di lapangan. Pengamatan dalam penelitian ini dilakukan di Desa Donowarih untuk mengetahui situasi dan kondisi Gapoktan Sumber Rejeki. Melalui pengamatan ini pun, peneliti tidak hanya mengumpulkan data, tetapi juga memperoleh kesan-kesan pribadi, dan merasakan situasi sosial yang diteliti (Sugiyono, 2012).

#### 2. Wawancara

Wawancara merupakan alat *rechecking* atau pembuktian terhadap informasi atau keterangan yang diperoleh sebelumnya. Wawancara dilakukan dengan cara mengajukan pertanyaan-pertanyaan secara langsung kepada pihak yang berkaitan dengan objek yang akan diteliti. Menurut Sugiyono (2016) dalam melakukan wawancara, selain harus membawa instrumen sebagai pedoman untuk wawancara, maka pengumpulan data juga dapat menggunakan alat bantu seperti tape recorder, gambar, brosur dan material lain yang dapat membantu pelaksanaan wawancara menjadi lancar. Wawancara dalam penelitian ini ditujukan kepada pengurus sertapetani yang bergabung ke dalam Gapoktan Sumber Rejeki. Wawancara dilakukan untuk mengetahui kebenaran informasi yang lebih rinci.

### 3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data dengan menggunakan tulisan-tulisan sebagai bagian dari data seperti arsip, brosur, koran, dan lain-lain yang berhubungan dengan penelitian. Menurut Sugiyono (2012), dokumentasi akan mendukung hasil penelitian dari observasi dan wawancara agar lebih kredibel. Dokumentasi dalam penelitian ini dilakukan dengan cara melakukan pengambilan profil Desa Donowarih, profil informan, dan kegiatan pelaksanaan penelitian lainnya seperti diskusi.

### F. Instrumen Penelitian

Data yang diperoleh dari penelitian ini adalah berupa tulisan dan gambar yang berasal dari kegiatan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Pengambilan data dilakukan dengan menggunakan instrumen untuk mempermudah peneliti memperoleh data yang diperlukan. Adapun instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

#### 1. Peneliti

Menurut Nasution dalam Sugiyono (2011) peneliti merupakan salah satu instrumen penelitian karena sebagai alat peka dan alat pengukur yang menganalisis fenomena-fenomena yang menyimpang atau menjadi gejala baru yang harus diketahui sehingga dapat menjadi kesimpulan. Peneliti menggunakan alat panca indra untuk melakukan pengamatan fenomena-fenomena yang terjadi di lapangan.

#### 2. *Interview Guide* (Pedoman Wawancara)

*Interview Guide* adalah kerangka atau garis besar pertanyaan yang ditanyakan dalam proses wawancara.

#### 3. Perangkat penunjang berupa buku catatan dan alat tulis.

Perangkat penunjang yang digunakan berupa catatan lapangan yang dipergunakan peneliti untuk mencatat apa yang didengar, diamati, dan dialami dalam rangka pengumpulan data di lapangan yang digunakan untuk mencatat informasi yang dapat dikembangkan sebagai bahan tambahan data yang lain.

### G. Analisis Data

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data model Miles dan Hubberman. Analisis data dalam penelitian ini dilakukan sejak awal memasuki lapangan, selama berada di lapangan, dan setelah selesai di lapangan. Peneliti berusaha untuk memberikan data secara lengkap sesuai dengan data yang diterima selama di lapangan, yaitu di Gapoktan Sumber Rejeki yang terletak di Desa Donowarih, Kabupaten Malang sebagai wadah perkumpulan kelompok tani dengan berbagai komoditas pertanian yang dihasilkan. Data diperoleh, kemudian dikumpulkan untuk diolah secara sistematis, dimulai dari wawancara, observasi, mengedit, mengklarifikasi, mereduksi, selanjutnya aktivitas penyajian data serta penyimpulan data. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan model interaktif.

Berikut tahap-tahapan yang dilakukan dalam penelitian dengan menggunakan teknik analisis data ini:

#### 1. Reduksi Data

Reduksi data diambil dari lokasi penelitian, data lapangan dituangkan dalam uraian laporan yang lengkap dan terinci. Data dan laporan lapangan kemudian direduksi, dirangkum, dan kemudian dipilah-pilah hal yang pokok, difokuskan untuk dipilih yang terpenting kemudian dicari tema atau polanya (melalui proses penyuntingan, pemberian kode dan pentabelan). Reduksi data dilakukan terus-menerus selama proses penelitian berlangsung. Tahapan ini setelah data dipilah kemudian disederhanakan, data yang tidak diperlukan disortir agar memberi kemudahan dalam penampilan, penyajian, serta untuk menarik kesimpulan sementara.

#### 2. Penyajian Data

Penyajian data (*display data*) dimaksudkan agar lebih mempermudah bagi peneliti untuk dapat melihat gambaran secara keseluruhan atau bagian-bagian tertentu dari data penelitian. Hal ini merupakan pengorganisasian data kedalam suatu bentuk tertentu sehingga, kelihatan jelas lebih utuh. Data tersebut kemudian dipilah-pilah dan disisikan

untuk disortir menurut kelompoknya dan disusun sesuai dengan kategori yang sejenis untuk ditampilkan agar selaras dengan permasalahan yang dihadapi, termasuk kesimpulan-kesimpulan sementara pada waktu data direduksi.

### 3. Penarikan Kesimpulan

Kesimpulan dalam penelitian kualitatif merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis, atau teori. Penelitian kualitatif, verifikasi data dilakukan secara terus menerus sepanjang proses penelitian dilakukan. Sejak pertama memasuki lapangan dan selama proses pengumpulan data, peneliti berusaha untuk menganalisis dan mencari makna dari data yang dikumpulkan, yaitu mencari pola tema, hubungan persamaan, hipotesis dan selanjutnya dituangkan dalam bentuk kesimpulan yang masih bersifat tentatif.

Tahapan diatas saling berkaitan satu sama lain sampai didapat suatu kesimpulan yang benar, jika kesimpulannya tidak memadai, maka perlu diadakan pengujian ulang, yaitu dengan cara mencari beberapa data lagi di lapangan, dicoba untuk diintrepetasikan dengan fokus yang lebih terarah. Hal ini analisis data tersebut merupakan proses interaksi antara ketiga tahapan analisis dengan pengumpulan data, dan merupakan suatu proses siklus sampai dengan aktivitas penelitian selesai.

## H. Keabsahan Data

Penelitian kualitatif instrumen utamanya ialah manusia, karena itu yang diperiksa adalah keabsahan datanya. Pengujian terkait kredibilitas data penelitian, peneliti menggunakan teknik Triangulasi. Teknik Triangulasi adalah menjaring data dengan berbagai metode dan cara dengan menyilangkan informasi yang diperoleh agar data yang didapatkan lebih dari lengkap dan sesuai dengan yang diharapkan oleh

peneliti. Hal ini ketika sudah mendapatkan data yang jenuh, yaitu keterangan yang didapatkan dari sumber-sumber data telah sama maka data yang didapatkan lebih kredibel. Menurut Sugiyono (2011) Triangulasi dibedakan menjadi empat macam diantaranya dengan memanfaatkan penggunaan sumber, metode, penyidik, dan teori. Triangulasi dengan sumber artinya membandingkan dan mengecek balik terkait kebenaran suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif. Adapun untuk mencapai kebenaran informasi itu, maka ditempuh langkah sebagai berikut :

1. Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara,
2. Membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakan secara pribadi,
3. Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu,

Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan. Jadi setelah peneliti melakukan penelitian dengan menggunakan metode wawancara, observasi, dan dokumentasi kemudian data hasil dari penelitian itu digabungkan sehingga saling melengkapi.

## Hasil dan Pembahasan

### A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

#### 1. Kondisi Geografis

Kecamatan Karangploso adalah salah satu dari 33 kecamatan yang ada di Kabupaten Malang yang terletak di Belahan Utara Wilayah Kabupaten Malang, Propinsi Jawa Timur serta dilalui jalur utama yang menghubungkan Kota Surabaya dan Kota Batu. Donowarih merupakan salah satu nama desa yang berada di bawah lereng Gunung Arjuna tepatnya di Kecamatan Karangploso dengan luas wilayah 1.298ha. Desa-desa yang berbatasan antara lain sebelah utara Desa Bocek dan Hutan lindung, sebelah timur Desa Girimoyo dan Bocek, sebelah selatan Desa Pendem Kecamatan Junrejo Kota Batu, sebelah barat Desa Tawangargo. Topografi

berupa dataran dan perbukitan serta berada pada ketinggian 600 meter sampai dengan 950 meter dari permukaan air laut (Balitbang, 2014).

## 2. **Kondisi Pertanian**

Perkembangan sektor pertanian Kabupaten Malang tersebar di 33 kecamatan. Berdasarkan sensus pertanian 2013 menunjukkan bahwa jumlah usaha pertanian di Kabupaten Malang sebanyak 328.031 yang dikelola oleh rumah tangga (Badan Pusat Statistik, 2013). Hal ini sektor pertanian di Kabupaten Malang menjadi sektor unggulan dalam kategori primer, tercatat pada 2016 sebesar 19,48% sektor pertanian andil dalam PDRB Kabupaten Malang. Salah satu kecamatan yang menjadi objek penelitian ini adalah Karangploso, spesifiknya di Desa Donowarih dengan ketinggian 950 meter dari permukaan laut tersebut menyebabkan Desa Donowarih mempunyai tingkat kecocokan yang memadai untuk melakukan pengembangan pertanian. Donowarih menjadi lokasi pertanian dari berbagai jenis tumbuhan pangan mulai dari sayuran, tanaman tebu, hingga buah-buahan. Jumlah rumah tangga sektor pertanian pada 2013 sebanyak 6.034. Lahan pertanian masyarakat Desa Donowarih 75 % merupakan lahan sawah dan merupakan sentra pertanian sayur di Kecamatan Karangploso. Masyarakat Desa Donowarih pada saat melakukan panen sangat terkendala sarana prasarana, karena itu hasil pertanian yang ada kurang begitu optimal dalam mendongkrak pendapatan bagi warga Desa Donowarih. Hal ini terjadi karena hasil panen masih terpotong oleh pengeluaran – pengeluaran pasca panen berupa pemasaran.

## 3. **Kondisi Gapoktan**

Dinas Pertanian Kabupaten Malang pada tahun 2010 telah membentuk Gapoktan di Desa Donowarih yang bernama Gapoktan Sumber Rejeki untuk memberikan fasilitas bagi para petani di Desa Donowarih petani. Gapoktan Sumber Rejeki sendiri terdiri dari kelompok tani yang berjumlah

empat kelompok, yaitu: Sumber Rejeki I, Sumber Rejeki II, Sumber Rejeki III, dan Sumber Rejeki IV dimana poktan Sumber Rejeki I, II, dan III terdiri dari komoditas sayuran sedangkan poktan Sumber Rejeki IV terdiri dari komoditas buah.

Gapoktan Sumber Rejeki menjadi tempat yang mewadahi para petani Desa Donowarih dalam menyelesaikan berbagai persoalan yang mereka hadapi sehingga mampu teratasi secara cepat dan tepat. Pembentukan Gapoktan Sumber Rejeki yang seharusnya menjadi tempat untuk mewadahi aspirasi para petani ternyata tidak mampu berjalan dengan baik. Gapoktan Sumber Rejeki dalam mengelola sektor agribisnis yang ditinjau mulai hulu hingga hilir tidak sesuai dengan fungsional yang tertuang dalam Permentan. Hal tersebut didasari pada penemuan di lapangan yang menyatakan bahwa Gapoktan Sumber Rejeki hanya sebatas penyaluran program. Selain itu, permasalahan terjadi ketika terdapat saluran bantuan berupa modal sebesar 100 juta rupiah untuk Poktan yang terdaftar pada Gapoktan Sumber Rejeki dari PPL (Penyuluhan Pertanian Lapangan) yang bertugas dalam pendampingan, penyuluhan, pengarahan, dan pembinaan di bidang pertanian. Bantuan tersebut tidak sanggup untuk dikembalikan oleh para petani, sehingga Gapoktan Sumber Rejeki tidak bisa mengatasi permasalahan tersebut. Hal tersebut menyebabkan Gapoktan Sumber Rejeki mengalami vakum selama 4 tahun walaupun keberadaan struktur kelembagaan masih tetap ada.

## B. **Penyajian Data**

Terbentuknya kelembagaan di sektor pertanian diharapkan mampu dalam memfasilitasi kebutuhan dari para petani. Sesuai dengan apa yang tertera dalam Permentan Nomor 82 Tahun 2013 mengenai fungsional dari kelembagaan sektor pertanian, yaitu Gapoktan.

*“...diperlukan pelaku utama dan pelaku usaha yang berkualitas andal, bekemampuan manajerial, kewirausahaan, dan organisasi bisnis yang demikian mampu membangun*

*usahatani berdaya saing dan berkelanjutan sehingga dapat meningkatkan posisi tawarnya, serta memiliki kapasitas dan kemampuan mereka harus terus ditingkatkan salah satunya melalui penyuluhan dengan pendekatan kelompok”*

Fungsional tersebut disesuaikan dengan visi Kementerian Pertanian tahun 2010-2014 *“Pertanian Industrial Unggul Berkelanjutan, Berbasis Sumberdaya Lokal untuk Meningkatkan Kemandirian Pangan, Nilai Tambah, Ekspor dan Kesejahteraan Petani”*. Pembentukan pola pendekatan kelompok dinilai efektif dan efisien dalam penumbuhan kelembagaan petani (Kelompok Tani; Gabungan Kelompok Tani). Hal ini perlu dilakukan mengingat masih banyaknya petani yang belum bergabung dalam kelompok tani (Poktan), serta terbatasnya jumlah tenaga penyuluh pertanian sebagai fasilitator dan terbatasnya pembiayaan dalam pembinaan bagi kelembagaan pertanian tersebut.

Gapoktan Sumber Rejeki sebagai kelembagaan sektor pertanian di Desa Donowarih memiliki model kelembagaan seperti pada umumnya, dimana terdapat struktur kepengurusan seperti ketua Gapoktan, sekertaris, bendahara dan membawahi divisi seperti pemasaran, dll. Implementasi model kelembagaan Gapoktan Sumber Rejeki sangat sederhana. Ketika ada program dari pemerintah seperti kebijakan atau bantuan Gapoktan akan berjalan sesuai apa yang dibutuhkan, begitu pula sebaliknya, ketika tidak ada program maka Gapoktan tidak akan berjalan.

Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Pak Ridwan selaku ketua Gapoktan Sumber Rejeki yang menyatakan:

*“Gapoktan Sumber Rejeki ini mas dibentuk pada tahun 2010 berdasarkan kebijakan dari Dinas Pertanian itu sendiri karena biar mempermudah program-program dari pemerintah mas seperti bantuan pupuk dan benih dan juga kalo ada informasi mengenai pertanian mas”*

Hasil di atas menunjukkan pembentukan Gapoktan khususnya Gapoktan Sumber Rejeki di Desa Donowarih hanya sebatas program dari Dinas Pemerintah. *Statement* tersebut juga di perjelas oleh salah satu anggota Gapoktan sendiri yaitu juga selaku ketua RW di salah satu dusun.

*“...petani yang ikut gapoktan, tapi ya datangnya kalau hanya ada program bantuan saja dari pemerintah. Setelah itu ya udah ngurusin kebunnya sendiri-sendiri. Pemerintah kerjanya kalo ada program kayak bantuan nanti disalurkan ke Gapoktan setelah itu yaa selesai tidak ada kegiatan lagi. Terkait penjualan dan masalah petani ya diselesaikan sendiri seperti apa yang saya ucapkan tadi.”*

Pendapat dari Pak Ridwan dan Pak Ketua RW juga diperkuat dengan pendapat dari Pak Jamil selaku anak dari Pak Ridwan dan juga menjadi anggota Gapoktan Sumber Rejeki.

*“...kami pasrah aja Mas dengan masalah ini mau ngadu kesiapa lagi, pendamping yang dikasih pemerintah sudah nggak ada lagi. Kita disini menjalankan tugas saja menunggu dari program pemerintah. Padahal dulu ada pendampingnya mas. Namanya PPL, tapi sekarang sudah nggak ada lagi mas jadi kita yaaa pasrah aja gimana nantinya. Kita jadi jalan sendiri-sendiri mas”*

Pernyataan dari Pak Jamil memberikan informasi lain dimana Gapoktan Sumber Rejeki ini pernah aktif dengan adanya pendampingan dari PPL. Namun, pendampingan tersebut sudah tidak ada lagi karena ada beberapa masalah, sehingga dapat ditarik kesimpulan dari beberapa informasi di atas Petani atau bahkan Gapoktan Sumber Rejeki memiliki ketergantungan dengan Dinas Pemerintah. Gapoktan Sumber Rejeki akan aktif ketika ada program dari pemerintah dan adanya pendampingan yang dilakukan oleh PPL.

Pernyataan berikut diteruskan dengan mengetahui permasalahan yang terjadi pada Gapoktan Sumber Rejeki. Diungkapkan oleh Pak Ridwan selaku Ketua Gapoktan.

*“Permasalahan sebenarnya yaa mas, mbak sebenarnya Gapoktan Sumber Rejeki ini dikatakan jalan ya nggak jalan dikatakan mati ya nggak mati jadi yaa stagnan, nggak jelas gitu mbak. Karena memang ada beberapa hal seperti yang paling utama adalah dulu ada bantuan modal 100 juta dari PPL untuk para petani di Gapoktan Sumber Rejeki. Nah, itu ditujukan bagi yang membutuhkan saja mas karena juga bunganya jauh lebih rendah dari bank. Akhirnya ada yang membutuhkan bantuan tersebut, tapi mbak mas yang menjadi masalah adalah para*

*petani yang pinjam itu nggak bisa mengembalikan lagi pinjaman itu, bahkan sampai sekarang mbak mas, bantuan itu tadi mulai pada tahun 2011. Mulai dari situ mas mbak jadi vakum gapoktan sini bahkan udah nggak ada pendampingan lagi dari PPL, jadi ya kita pasrah aja, mau ngadu kemana, solusinya apa ketika ada kendala, jadi ya juga terputus komunikasinya sama poktan disini"*

Penjelasan yang sebenarnya mengenai kondisi Gapoktan Sumber Rejeki diperkuat lagi oleh Pak Ketua RW selaku anggota Gapoktan Sumber Rejeki.

*"kalau pemerintah cuman ngasih bantuan kaya pupuk sama bantuan uang seratus juta untuk petani. Kalau masalah petani di lahan ya diselesaikan sendiri-sendiri. Uangnya ya dipinjamkan buat siapa aja yang butuh, tapi petani banyak yang tidak bisa ngembaliin. Uangnya dipakai tapi nggak bisa dikembalikan gara-gara petani banyak ruginya kalau jual panennya.*

Ungkapan di atas menunjukkan bahwa Gapoktan Sumber Rejeki mengalami vakum karena terdapat masalah mengenai bantuan modal yang tidak bisa dikembalikan oleh para petani dan tidak bisa mengatasi permasalahan tersebut.

Fakta dilapangan menunjukkan bahwa fungsional dan implementasi Gapoktan tersebut tidak sesuai dengan apa yang terjadi di lapangan. Gapoktan hanya digunakan sebagai penyaluran program. Ketika ada bantuan dari pemerintah (seperti pupuk dan benih yang saat ini masih berlaku) Gapoktan bisa berjalan dengan baik. Namun sebaliknya jika tidak ada program dari pemerintah Gapoktan tidak bisa berjalan dengan sesuai fungsinya. Kondisi tersebut seperti yang terjadi pada Gapoktan Sumber Rejeki, dimana Gapoktan Sumber Rejeki pada awal pembentukan dinilai sangat produktif. Hal tersebut terjadi karena Dinas Pertanian Kabupaten Malang membuat kebijakan dengan menempatkan PPL disetiap Kecamatan. Penempatan PPL tersebut dirasa tepat karena dapat mempermudah penyaluran program serta benar membantu apa yang menjadi kendala dalam sektor pertanian selama ini di Gapoktan Sumber Rejeki. Selain itu, dampak yang dirasakan oleh para petani menjadi anggota

Gapoktan Sumber Rejeki sebagai berikut:

- 1.) mendapatkan saluran bantuan dari pemerintah seperti pupuk dan benih,
- 2.) teratasinya permasalahan dalam pengelolaan pertanian, seperti pendampingan, penyuluhan, pengarahan, dan pembinaan (sebelum vakum),
- 3.) mendapatkan informasi langsung dari pemerintah.

### C. Pembahasan

**1. Realisasi dan Implementasi Gapoktan**  
Kegiatan Gapoktan Sumber Rejeki berlangsung secara satu arah sehingga menyebabkan petani Desa Donowarih hanya mempunyai kegiatan-kegiatan tertentu yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Keadaan demikian menyebabkan petani tidak memiliki kegiatan lain selain apa yang telah dibentuk pemerintah. Petani tidak mampu memberdayakan potensi yang dimilikinya, sehingga pengelolaan sumber daya mengalami keterlambatan yang menyebabkan petani mengalami ketergantungan dengan kebijakan pemerintah. Gapoktan Sumber Rejeki juga hanya akan berjalan dengan baik ketika terdapat kegiatan yang diselenggarakan pemerintah seperti pengadaan bantuan pupuk, bantuan dana, dan bantuan bibit tanaman. Implementasi kegiatan yang tidak mampu berjalan dengan baik didukung juga dengan adanya permasalahan keterlambatan pengembalian dana sebesar seratus juta rupiah oleh petani yang menyebabkan keberadaan Gapoktan Sumber Rejeki mengalami vakum sementara dan hanya akan berjalan ketika ada kegiatan dari pemerintah.

Pemerintah sebelumnya telah memberikan bantuan jasa berupa pendampingan kepada petani yang bertujuan untuk mengembangkan pengetahuan petani, menampung aspirasi petani dan ikut serta menyelesaikan permasalahan yang dihadapi petani. Tujuan pemerintah yang ingin mengembangkan petani Desa Donowarih justru menimbulkan ketergantungan bagi petani. Ketergantungan

petani terlihat jelas ketika pemerintah mengurangi pendampingan kepada petani Desa Donowarih dimana petani tidak mampu menyelesaikan permasalahannya karena kini tidak ada wadah yang mampu menampung keluh kesah dan aspirasi petani.

## 2. Dampak Dirasakan Petani Terhadap Keberadaan Gapoktan

Petani Desa Donowarih merasakan dampak positif adanya Gapoktan Sumber Rejeki dimana petani mendapatkan kemudahan fasilitas yang sangat membantu menunjang keterbatasan yang petani butuhkan. Program dari pemerintah untuk membantu petani yang telah dilakukan di Gapoktan Sumber Rejeki adalah penyediaan pupuk organik gratis, kegiatan pelatihan dan bantuan pinjaman dana sementara dimana petani harus mengembalikannya kepada pemerintah sampai pada tempo waktu tertentu. Bantuan tersebut dirasakan kebermanfaatannya oleh petani Gapoktan Sumber Rejeki di Desa Donowarih.

Dana bantuan usaha yang dialokasikan pemerintah kepada Gapoktan Sumber Rejeki tercatat sebesar seratus juta rupiah dimana dana alokasi diperuntukkan untuk para petani yang membutuhkan. Pengadaan alokasi dana dimaksudkan pemerintah untuk menunjang kegiatan Gapoktan Sumber Rejeki agar mampu berkembang dengan baik. Namun dalam mekanisme pelaksanaannya tidak sesuai dengan apa yang telah diharapkan oleh pemerintah. Banyak anggota dari kelompok tani yang meminjam uang ke Gapoktan namun sulit mengembalikan uangnya karena berbagai alasan dan keluhan dari petani. Selama ini tidak ada tindakan tegas dari Gapoktan Sumber Rejeki untuk menindaklanjuti uang yang berada di tangan anggota kelompok tani padahal pemerintah masih meminta pertanggung jawaban terhadap permasalahan peminjaman dana.

## 3. Business Model Kelembagaan yang telah Diterapkan dalam Pengelolaan Produk Gapoktan Sumber Rejeki

*Business model* merupakan deskripsi dari suatu strategi yang digunakan perusahaan bisnis untuk memperoleh nilai tambah berupa nilai ekonomi melalui fungsi bisnis meliputi fungsi produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya, dan pengelolaan keuangan perusahaan. Konsep model bisnis telah diposisikan antara input yang digunakan oleh perusahaan untuk mendapatkan *output* ekonomi. Penerapan *business model* pada suatu perusahaan bisnis bertujuan untuk membantu jalannya kegiatan bisnis dengan upaya mengurangi resiko atau hambatan menyelesaikan permasalahan yang sedang terjadi.

Gapoktan Sumber Rejeki sebagai organisasi agribisnis selama ini telah menerapkan *business model* yang telah dijalankan sejak berdirinya Gapoktan pada tahun 2010. Akan tetapi penerapan dan implementasi *business model* yang dijalankan masih terbilang sangat sederhana dan belum mampu menyelesaikan permasalahan-permasalahan fungsi bisnis. *Business model* yang diterapkan Gapoktan Sumber Rejeki hanya berfokus pada fungsi bisnis produksi yang menyebabkan Gapoktan sebagai organisasi agribisnis tidak mampu berjalan sebagaimana mestinya.

Gambar di atas merupakan *Business Model* yang telah diterapkan Gapoktan Sumber Rejeki. *Business Model* tersebut disajikan berdasarkan analisis informasi yang diperoleh peneliti di lapangan. Berikut ini disajikan secara lengkap pembahasan mengenai *Business Model* implementasi terhadap Gapoktan Sumber Rejeki.

### a. Customer Segment

*Customer segment* merupakan segmen pelanggan yang ingin dijadikan sebagai target dari sebuah bisnis. Keberadaan Gapoktan Sumber Rejeki sebagai organisasi agribisnis mempunyai tujuan memberikan kemudahan bagi petani dalam menentukan *customer segment*

secara tepat. Akan tetapi implementasi model bisnis untuk mencapai tujuan tersebut belum mampu terimplementasikan secara baik karena petani sebagai anggota Gapoktan masih sering merasakan kerugian akibat kurang tepatnya segmen yang dituju. *Customer segment* yang dituju dalam business model Gapoktan Sumber Rejeki adalah para tengkulak sebagai pembeli produk pertanian yang secara langsung mendatangi petani dengan melakukan penentuan harga secara mayoritas sehingga petani merasa dirugikan.

b. *Value Propotition*

*Value propotition* merupakan suatu pencapaian nilai yang ingin diberikan perusahaan bisnis kepada *customer segmentnya*. Pentingnya keberadaan *value propotition* dalam organisasi bisnis menuntut perusahaan bisnis untuk berlomba-lomba menciptakan produk yang berkualitas. *Value propotition* yang ditawarkan Gapoktan Sumber Rejeki selama ini yaitu petani menciptakan produk yang berkuantitas dan berkualitas dengan memberikan keunggulan berupa kebebasan kepada tengkulak untuk memetik dan memilih hasil pertanian serta menentukan harga dengan kesepakatan.

c. *Key Activity*

Perusahaan bisnis dalam mencapai tujuannya memerlukan aktivitas kunci dalam pelaksanaannya. Aktivitas kunci merupakan faktor penting dalam perusahaan karena menjadi faktor dalam menentukan aktivitas apa yang dilakukan sehingga memengaruhi kegiatan yang lain dalam perusahaan. Gapoktan Sumber Rejeki dalam praktiknya melakukan aktivitas sebagai wadah penyaluran bantuan pemerintah, pengadaan pelatihan kepada anggota, dan penyediaan tenaga konsultasi bagi petani yang pada awal dibentuknya diharapkan mampu menjadi sarana penuangan aspirasi petani.

Aktivitas Gapoktan Sumber Rejeki dalam praktiknya tidak mencerminkan kegiatan organisasi bisnis dimana dalam melakukan fungsi bisnis petani masih melakukannya secara individual. Pengadaan aktivitas pinjaman dana yang dilakukan Gapoktan tanpa adanya fungsi pengawasan manajemen pengelolaan menyebabkan petani sebagai anggota tidak mampu menggunakan dan mengelola pinjaman dana dengan baik. Aktivitas tersebut menyebabkan Gapoktan tidak mampu berjalan dengan baik hingga mengalami vakum pengoperasian.

d. *Key Resource*

*Key resources* merupakan sumber daya perusahaan yang dibutuhkan perusahaan dalam membuat dan menawarkan *value proposition*, meraih pasar, menjaga hubungan dengan *customer segments* dan memperoleh pendapatan. *Key resouces* yang menjadi sumber daya Gapoktan Sumber Rejeki adalah para petani yang telah mempunyai lahan. Keberadaan lahan yang dikelola secara maksimal seta keberadaan petani sebagai Sumber Daya Manusia sangat berperan penting dalam mendukung tercapainya tujuan bisnis.

e. *Channel*

Saluran sangat penting dalam menciptakan konektivitas arus distribusi produk perusahaan bisnis. Saluran menjadi faktor penting tercapainya keberhasilan penyampaian *value propotition* kepada *customer segment*. Saluran bisnis yang diterapkan dalam Gapoktan Sumber Rejeki yaitu melalui pengepul, dimana pengepul pada perannya mendistribusikan produk perusahaan untuk kemudian diserahkan melalui penjualan kembali kepada konsumen.

f. *Cost Structure*

*Cost structure* merupakan biaya yang dikeluarkan perusahaan dalam menunjang kegiatan bisnis. Perusahaan bisnis dalam melakukan kegiatan

bisnis memerlukan biaya. Biaya yang dikeluarkan Gapoktan Sumber Rejeki merupakan biaya berupa beban pengiriman.

g. *Revenue Stream*

*Revenue stream* merupakan pendapatan yang diterima perusahaan bisnis sebagai timbal balik terhadap pemberian *value proposition* kepada *customer segments*. Gapoktan Sumber Rejeki selama ini mendapatkan *revenue stream* melalui penjualan hasil produk-produk pertanian berupa buah dan sayur kepada tengkulak. Pendapatan yang diterima petani diperoleh berdasarkan kesepakatan bersama, dimana petani sebagai *human resource* yaitu pengelola produk pertanian mempunyai posisi di bawah tengkulak. Hal tersebut menyebabkan petani tidak mampu mematok harga produk secara tepat yang menyebabkan pendapatan yang masuk tidak sesuai dengan biaya-biaya yang dikeluarkan petani selama melakukan pengelolaan produk tani.

4. **Business Model Kelembagaan yang Akan Diterapkan Gapoktan Sumber Rejeki melalui Business Model Canvas**  
*Business model canvas* (BMC) merupakan sebuah *tools* yang sering digunakan dalam menentukan atau merubah sebuah *business model* yang ada. *Business model canvas* ini membantu bagi seorang pebisnis dalam merenovasi *business model* organisasi atau perusahaan yang ada melalui sembilan *building blocks*. *Business Model Canvas* diadopsi cepat diseluruh dunia, serta telah diuji oleh jutaan pengguna dan membantu dalam menggambarkan, kolaborasi, dan menguji *business model* yang ada. Beberapa perusahaan atau organisasi sebuah bisnis menerapkan alat *business model canvas* untuk mengelola bisnis yang sudah ada atau membuat *business model* yang baru. Semua organisasi memiliki *business model* serta bervariasi pada tingkat tertentu, sehingga setiap jenis fungsi dalam bisnis memiliki fleksibilitas untuk menentukan dan

beradaptasi terhadap sembilan *building blocks*. Konsep ini dapat menjadi bahasa bersama yang memungkinkan sebuah bisnis mendiskripsikan dan memanipulasi *business model* dengan mudah untuk kemudian menciptakan alternatif strategi yang baru.

Gapoktan Sumber Rejeki sebagai organisasi yang bergerak di bidang bisnis juga bisa menerapkan *business model* dalam menjalankan agribisnis. Untuk membuat *business model* yang tepat sesuai dengan kebutuhan Gapoktan untuk bersaing di pasar menggunakan *tools* yaitu BMC. BMC akan menggambarkan, memvisualisasikan, dan membantu Gapoktan dalam membuat keputusan yang lebih baik, sehingga dapat mengoptimalkan suatu *business model* yang baru. Berikut ini gambar BMC Gapoktan Sumber Rejeki.

a. *Customer Segments*

Segmentasi pelanggan merupakan bagian inti dari semua *business model*. Pelanggan yang menggunakan barang/jasa dari perusahaan atau pihak yang berkontribusi dalam memberikan *income* kepada perusahaan. *Customer* disini tidak terbatas pada pelanggan yang mendatangkan keuntungan secara langsung, tapi dapat juga yang menjadi pihak pendukung terhadap peningkatan pemasukan. Untuk lebih memuaskan pelanggan, perusahaan dapat mengelompokkan ke dalam berbagai segmen yang berbeda yang didasarkan pada kesamaan kebutuhan, perilaku, atau atribut lain.

*Customer segment* Gapoktan Sumber Rejeki yaitu segmen *business to business* (B2B), terdiri dari restoran, hotel, dan *catering*. *Business to business* merupakan perusahaan yang dioperasionalkan tidak menjual produk kepada konsumen tingkat akhir, tapi kepada perusahaan yang melakukan pembelian produk untuk menjual lagi guna mendapatkan keuntungan atau mengelola untuk meningkatkan nilai produk dan

menjual untuk mendapatkan keuntungan. *Business to business* sebagai perusahaan yang memiliki karakteristik menjual produk kepada perusahaan untuk diolah atau dijual kembali tampaknya juga harus melakukan segmentasi. Segmentasi memiliki peran penting guna melakukan pembatasan untuk mendapatkan fokus yang tepat dengan pemilihan target konsumen. Karakteristik utama bahwa konsumen dari perusahaan dalam *business to business* adalah konsumen yang bukan membeli produk untuk kebutuhan konsumsi tetapi digunakan untuk menghasilkan keuntungan bisnis bagi perusahaan tersebut.

Malang Raya merupakan kawasan wisata baik berupa pantai, area pegunungan dan lain sebagainya. Hal ini membuat banyak restoran, hotel, guest house bermunculan. Restoran tentunya memerlukan sayuran atau buah sebagai menu pelengkap makanan yang dijual kepada konsumen,. Hotel memerlukan sayur untuk melayani tamu yang sedang menginap yang akan di olah menjadi berbagai jenis makanan yang dihidangkan untuk tamu. Peluang Gapoktan Sumber Rejeki di segmen B2B besar dikarenakan banyak jenis segmen yang ada yang membutuhkan sayur dan buah sebagai bahan baku produk.

b. *Value proposition*

*Value Proposition* adalah kesatuan dari manfaat-manfaat yang ditawarkan perusahaan kepada konsumen. Hal ini mengarah pada penyelesaian masalah dan kepuasan pelanggan dari suatu produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan. *Value proposition* menjadi inovatif dari suatu penawaran yang baru atau dapat mengubah penawaran yang sudah ada. *Value proposition* yang lain dapat dimungkinkan sama dengan penawaran pasar

yang sudah ada, tetapi dengan fitur dan atribut tambahan.

*Value proposition* yang ditawarkan Gapoktan Sumber Rejeki ke target market ialah Gapoktan menciptakan produk pertanian yang berkualitas, berkuantitas, dan berkontinuitas dengan harga yang sesuai. Konsumen B2B menginginkan sayur dan buah dengan jumlah yang banyak serta dapat dilakukan secara kontinu mengetahui bahwa B2B akan membutuhkan dan menyajikan dalam jumlah yang banyak untuk diolah.

c. *Channels*

Saluran komunikasi, distribusi, dan penjualan merupakan penghubung antara perusahaan dan pelanggan (*Customer*) dalam menyampaikan *value propositions*. Perusahaan harus menentukan *channels* yang tepat dalam mengkoneksikan *value propositions* yang didapat oleh pelanggan. Menemukan paduan *channels* yang tepat untuk memenuhi bagaimana pelanggan ingin dijangkau sangat penting bagi perusahaan dalam menyampaikan *value propositions* ke pasar.

*Channel* yang digunakan Gapoktan Sumber Rejeki dalam menyampaikan *value proposition* ke target market dengan melalui Gapoktan Sumber Rejeki sendiri. Diketahui bahwa Gapoktan nantinya yang akan menghubungkan dengan sektor hilir (pasar) sehingga Gapoktan dapat digunakan sebagai *Channel*.

d. *Customer Relationship*

*Customer relationships* sebagai suatu tipe hubungan yang ingin dijalin dengan para pelanggan dari segmen pasar yang spesifik. Gapoktan sebagai wadah penghubung mempunyai cara untuk menjalin hubungan dengan konsumen. Gapoktan Sumber Rejeki melayani dengan sebuah koneksi aktif dengan B2B serta melayani dengan cepat karena memang konsumen membutuhkan produk dengan kontinuitas dan pengiriman yang cepat.

e. *Revenue Stream*

Arus pendapatan yang diterima perusahaan dari masing-masing segmen pasar atau dengan kata lain *revenue streams* adalah pemasukan yang biasanya diukur dalam bentuk uang yang diterima perusahaan dari pelanggannya. Arus pendapatan yang diterima Gapoktan berasal dari penjualan sayur dan buah ke segmen pasar yaitu B2B. Hal ini membuat Gapoktan mendapatkan *revenue stream* setiap hari dari segmen dengan kuantitas yang cukup tinggi. Hal ini juga bergantung pada kemampuan Gapoktan dalam menjaga kualitas produk dan *continuitas* Gapoktan dalam memenuhi *supply* produk sayur dan buah.

f. *Key Resources*

Sumber daya utama menjadi bagian terpenting yang terpenting dalam menunjang *business model* bagi suatu perusahaan. Sumber daya utama ini membuat sebuah perusahaan dapat membentuk serta menawarkan *value propositions*, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan dengan masing-masing segmen pasar, dan memperoleh pendapatan. *Key resources* Gapoktan terdiri dari manusia (petani) dan sumberdaya fisik berupa lahan yang dijadikan sentra produksi sayur dan buah.

Petani merupakan aktor utama yang melakukan kegiatan produksi sayur dan buah, mulai dari pembibitan tanaman, pengelolaan dan panen semua dilakukan oleh petani. Semua aktivitas yang berkaitan dengan produksi dilakukan dan dikontrol oleh petani. Kemampuan yang dimiliki petani dalam mengelola lahan pertanian yang dijadikan sebagai sentra produksi sayuran dan buah sangat dibutuhkan. Petani merupakan orang yang paling paham dengan kondisi alam, lingkungan, tanaman dan lahan yang akan dijadikan sebagai sentra produksi sayur dan buah. Pemahaman petani terhadap kondisi geografi juga

menjadi nilai lebih yang membuat mereka menjadi salah satu *key resources* dalam bisnis sayur dan buah. Selain itu peran petrani sebagai anggota Gapoktan sangat penting. Tanpa adanya petani, Gapoktan Sumber Rejeki tidak bisa dibentuk, dan dijalankan.

g. *Key Activities*

Setiap *business model* membutuhkan aktivitas kunci dalam mensukseskan tujuan dari *business model*. *Key activities* merupakan tindakan-tindakan terpenting yang harus diambil perusahaan agar dapat berjalan dengan sukses. *Key activities* Gapoktan Sumber Rejeki dalam menjalankan bisnis sayur dan buah yaitu produksi dan pemasaran.

Kegiatan produksi menjadi salah satu aktivitas kunci kelompok tani dalam menjalankan agribisnis. Produksi sayur dan buah dilakukan sesuai dengan permintaan pasar. Jenis sayur dan buah yang diproduksi juga tergantung permintaan pasar. Aktivitas kunci yang kedua yaitu pemasaran. Pemasaran sangat penting dilakukan oleh Gapoktan untuk menjual sayur dan buah. Oleh karena itu kegiatan pemasaran sangat penting untuk dilakukan dalam menjual produk sayur dan buah ke konsumen target Gapoktan. Pemasaran dapat dilakukan dengan strategi pembentukan jaringan usaha melalui penerapan *customer relationship* yang telah dijelaskan peneliti di *building blocks customer relationship*.

h. *Key Partnership*

Mendukung *business model* membutuhkan peran dari seorang mitra utama. Mitra utama ini bertujuan sebagai jaringan pemasok dan mitra yang membuat *business model* dapat bekerja dengan baik. Perusahaan membentuk kemitraan dengan berbagai macam alasan serta kemitraan menjadi landasan dari berbagai *business model*.

Kelompok Tani Anjasmoro dalam melakukan agribisnis bermitra dengan Dinas Pertanian Kabupaten Malang. Keberadaan Dinas Pertanian diharapkan mampu memberikan pendampingan dan pembinaan bagi para petani untuk mengembangkan sektor pertanian. Banyaknya hotel dan restoran yang ada di Malang Raya tentunya menjadi potensi yang besar sebagai segmen pasar Gapoktan. Mitra yang selanjutnya adalah Perusahaan Pupuk yang ada di Kota Malang. Perusahaan pupuk nantinya akan mempermudah para petani dalam memproduksi pertanian tersebut. Selain itu juga agar adanya kontinuitas dengan perusahaan pupuk dalam menyuplai pupuk serta dapat menjalin kerjasama sehingga dapat menentukan harga yang murah.

i. *Cost Structure*

*Cost structure* merupakan komponen-komponen biaya yang digunakan supaya organisasi atau perusahaan bisa berjalan sesuai dengan model bisnisnya. Membuat dan meningkatkan nilai tambah, berhubungan dengan pelanggan, dan mendapatkan penghasilan semuanya termasuk dalam komponen biaya. Biaya dapat diminimisasi dalam setiap *business model*.

*Cost structure* Gapoktan terdiri dari biaya produksi seperti *packaging* dan akomodasi seperti *delivery*. Biaya diproduksi tentunya sangat berperan dalam proses produksi sayur dan buah. Biaya produksi dihitung mulai dari masa menanam, pengelolaan sampai pengemasan sayur dan buah. Selanjutnya biaya akomodasi merupakan jumlah uang yang dikeluarkan Gapoktan sampai produk tersebut sampai di konsumen. Gapoktan dapat meminimalisir biaya produksi dengan bekerja sama dengan perusahaan pupuk yang akan didistribusikan ke semua anggota Kelompok Tani.

## Simpulan

Mata pencaharian utama masyarakat Desa Donowarih adalah sebagai petani dengan berbagai macam tanaman yang dibudidayakan seperti sayuran, buah, dan tebu. Lahan pertanian masyarakat Desa Donowarih 75% merupakan lahan sawah dan merupakan sentra pertanian sayur di Kecamatan Karangploso. Berdasarkan penelitian yang membahas tentang “Revitalisasi Kelembagaan Pertanian Melalui Inovasi Business Model dan Perencanaan Pengorganisasian (Studi Kasus Pada GAPOKTAN Sumber Rejeki Desa Donowarih, Kecamatan Karangploso)” maka dapat diambil kesimpulan: (1) Struktur dan kegiatan Gapoktan Sumber Rejeki berlangsung secara satu arah dimana petani Desa Donowarih hanya mempunyai kegiatan-kegiatan tertentu yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Petani tidak mampu memberdayakan potensi yang dimilikinya, sehingga pengelolaan sumber daya mengalami keterlambatan yang menyebabkan petani mengalami ketergantungan dengan kebijakan pemerintah. (2) Petani Desa Donowarih merasakan dampak positif adanya Gapoktan Sumber Rejeki dimana petani mendapatkan kemudahan fasilitas yang sangat membantu menunjang keterbatasan yang dibutuhkan oleh petani. Program dari pemerintah untuk membantu petani yang telah dilakukan di Gapoktan Sumber Rejeki adalah penyediaan pupuk organik gratis, kegiatan pelatihan dan bantuan pinjaman dana sementara dimana petani harus mengembalikannya kepada pemerintah sampai pada tempo waktu tertentu.

## Saran

Berdasarkan penelitian yang membahas tentang “Revitalisasi Kelembagaan Pertanian Melalui Inovasi Business Model dan Perencanaan Pengorganisasian (Studi Kasus Pada GAPOKTAN Sumber Rejeki Desa Donowarih, Kecamatan Karangploso)” terdapat beberapa saran dari peneliti. Bagi Pemerintah Dinas Pertanian Kabupaten Malang, Pemerintah Dinas Pertanian Kabupaten Malang sebagai aparatur yang berwenang hendaknya melakukan beberapa tindakan untuk melakukan revitalisasi keberadaan GAPOKTAN Sumber Rejeki yang mengalami vakum dengan cara sebagai berikut : (a) Melakukan pengawasan kinerja pengurus GAPOKTAN Sumber Rejeki dalam mengelola dana pinjaman agar tidak terjadi penyelewangan dana seperti yang telah

terjadi yang menyebabkan petani tidak mampu mengembalikan pinjaman. (b) Melakukan pelatihan kepada petani bukan hanya kepada pengurus saja sehingga petani secara mandiri mampu mengatasi hambatan yang sedang dialami. Bagi pengurus GAPOKTAN Sumber Rejeki, Pengurus GAPOKTAN Sumber Rejeki sebagai penggerak lembaga pertanian seharusnya melakukan upaya revitalisasi gapoktan agar gapoktan yang vakum mampu kembali beroperasi dengan baik. Beberapa tindakan yang seharusnya dilakukan oleh pengurus gapoktan antara lain sebagai berikut: (a) Melakukan kegiatan kumpul bersama dengan para petani guna mendengarkan keluhan dan aspirasi petani sehingga berbagai permasalahan mampu diselesaikan bersama-sama. (b) Pengurus gapoktan bersama pemerintah melakukan kegiatan terjun ke lapangan guna mengetahui apa yang sebenarnya dibutuhkan oleh petani. Sehingga masalah yang dialami petani dapat segera terselesaikan karena adanya respon dari pemerintah. (c) Pengurus gapoktan setelah mendapatkan pelatihan dari dinas pertanian hendaknya melakukan pelatihan kembali kepada para petani sehingga kemampuan yang diajarkan oleh pemerintah tidak hanya dimiliki oleh pengurus saja. Bagi Petani Anggota GAPOKTAN Sumber Rejeki (a) Petani Desa Donowarih sebagai anggota gapoktan hendaknya melakukan beberapa kegiatan untuk menunjang keberhasilan program gapoktan, yaitu dengan cara: (b) Mengikuti serangkaian kegiatan yang telah dibentuk atau direncanakan oleh gapoktan bersama pemerintah. (c) Melakukan keterbukaan masalah kepada pengurus gapoktan dan dinas pertanian tentang masalah yang sedang dihadapi sehingga masalah yang dialami petani mampu terselesaikan dengan cepat dan tepat.

#### Daftar Pustaka

- Alamsyah, Ansyori. 2011. Peningkatan Jalan pada Areal Pertanian guna Meningkatkan Perekonomian Masyarakat di Desa Donowarih Kecamatan Karangploso, (Online), Vol. 8, Hlm. 75. (<http://ejournal.umm.ac.id/index.php/dedikasi/article/viewFile/689/710>, diakses 9 Oktober 2017)
- Badan Pusat Statistik. 2013. Angka Sementara Hasil Sensus Pertanian. Kabupaten Malang: BPS. Katalog BPS: 5106002
- Badan Pusat Statistik. 2013. Laporan Hasil Sensus Pertanian 2013. Katalog BPS: 5106005
- Badan Pusat Statistik. 2015
- Creswell, John W.. 2012. *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*; Edisi ketiga. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dinas Pertanian. 2014. *Rencana Strategi (Renstra) Dinas Pertanian dan Perkebunan Kabupaten Malang*. Malang: Dinas Pertanian dan Perkebunan Kabupaten Malang.
- Kementerian Pertanian Republik Indonesia. 2013. *Strategi Induk Pembangunan Pertanian 2013-2045*.
- Litbang. 2014. Sentra Jeruk Keprok di Donowarih Karangploso, (Online), (<http://balitjestro.litbang.pertanian.go.id/sentra-jeruk-keprok-di-donowarih-karangploso/>, diakses 9 Oktober 2017)
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2012. *Business model generation*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Rahardjo, M. 2017. *Studi kasus dalam Penelitian Kualitatif (Konsep dan Prosedurnya)*. <http://mudjiarahardjo.uin-malang.ac.id>. Diakses pada tanggal 4 Januari 2017.
- Peraturan Menteri Pertanian. 2013. *Peraturan Menteri Pertanian Nomor 82/Permentan/OT.140/8/2013 Bab III A No 3 Tahun 2013 tentang Pedoman Pembinaan Kelompok Tani dan Gabungan Kelompok Tani*. Sekretariat Negara: Jakarta.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kombinasi*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Jakarta: Alfabeta.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D)*. Bandung: Alfabeta.
- World Bank. 2008. *World Development Report 2008: Agriculture for Development*. Washington, DC.
- Zott, C., et al. 2011. *The business model: Recent developments and future research* Journal of Management, 37(4): 1019-1042.