

BAB III. METODOLOGI

3.1. Lokasi dan Waktu Penelitian

Kegiatan penelitian ini dilakukan di PT Kebun Sayur Indonesia yang berada di Amplas Trade Centre Blok B9, Jl. Panglima Denai, Kec. Medan Amplas, Kota Medan, Sumatera Utara. Penelitian ini dilakukan pada bulan Desember 2023 sampai April 2024 dengan memperoleh data berupa jumlah produksi selada dan melakukan observasi.

3.2. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bersifat deskriptif dan cenderung menggunakan analisis dengan pemahaman terhadap peristiwa atau fenomena yang diteliti.

3.3. Sampel Penelitian

Sampel penelitian ataupun narasumber ialah staf kepala gudang (*Supervisor*) PT Kebun Sayur Indonesia.

3.4. Jenis Data

Dalam penelitian ini terdapat dua jenis data yang digunakan, yaitu:

a. Data primer

Data primer adalah data yang dikumpulkan melalui observasi langsung di lokasi penelitian PT Kebun Sayur Indonesia, serta wawancara terhadap responden yang bertujuan menyesuaikan atau memvalidasi data yang diteliti.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data terdahulu yang telah dilakukan atau diperoleh. Data ini bersumber dari kajian literatur yang berupa kutipan dari jurnal skripsi, buku, artikel, serta informasi data lainnya.

3.5. Pengumpulan Data

a. Observasi

Observasi dilakukan untuk mengetahui strategi bisnis PT Kebun Sayur Indonesia secara langsung serta faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi PT Kebun Sayur Indonesia. Observasi yang dilakukan dalam penelitian ini adalah observasi langsung ke gudang PT Kebun Sayur Indonesia berupa pengamatan terhadap prosedur sayur selada dimulai penyortiran hingga pengemasan.

b. Wawancara

Wawancara dilakukan untuk mengumpulkan data serta informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini. Data yang diperoleh melalui wawancara berupa bagaimana prosedur yang dilakukan terhadap penerimaan, penyimpanan, serta penjualan sayur selada, serta informasi bobot produk afkir sayur selada.

c. Studi Literatur

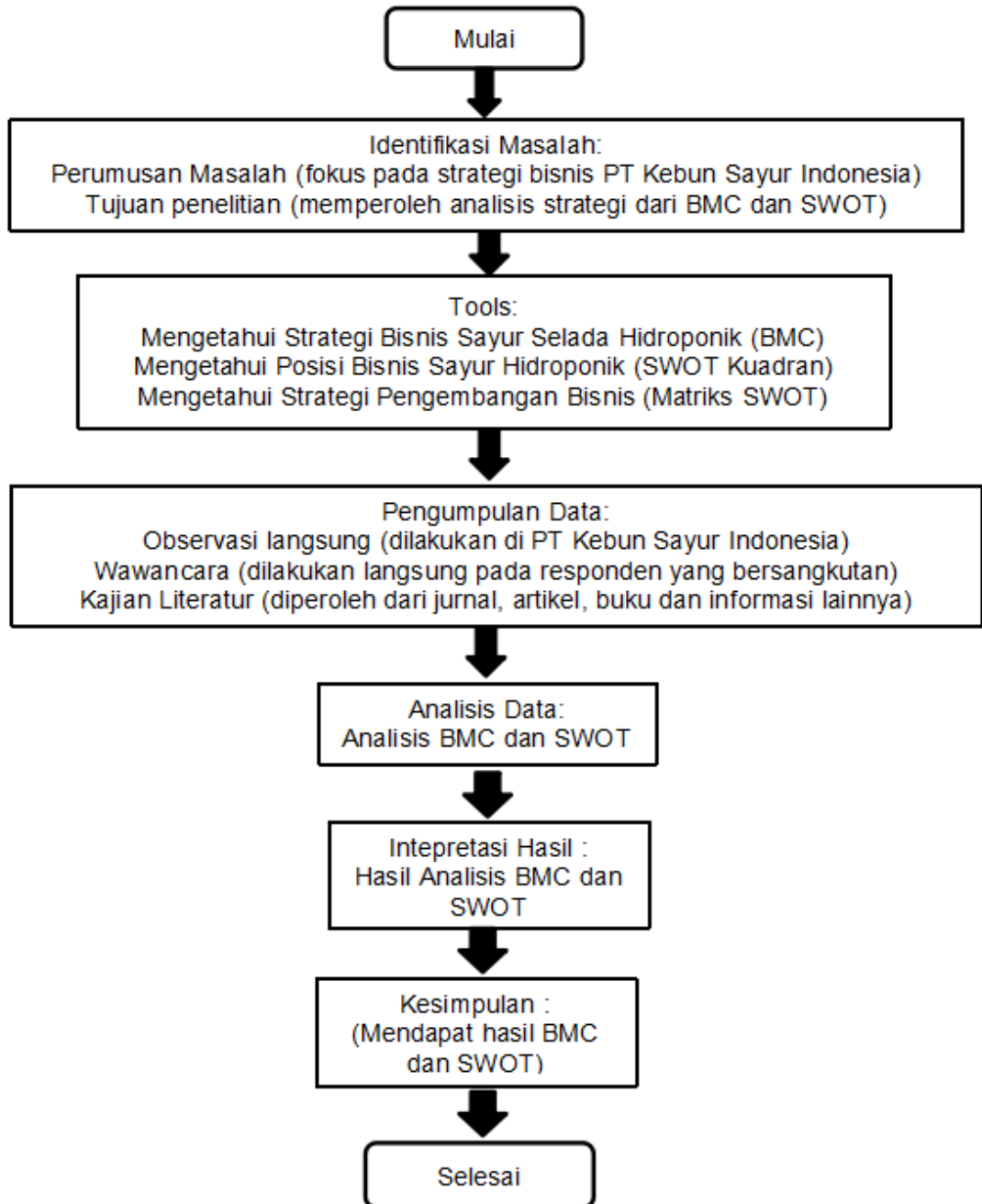
Studi literatur digunakan sebagai referensi dalam melakukan penelitian untuk mempermudah Peneliti mengaplikasikan metode dalam pengumpulan data.

d. Kuesioner *Stakeholder*

Kuesioner digunakan untuk mengumpulkan data dengan meminta responden menjawab serangkaian pernyataan atau pertanyaan. Responden yang dimaksud ialah Kepala Gudang (*supervisor*) dan tim *sales* PT Kebun Sayur Indonesia.

3.6. Prosedur Penelitian

Berikut prosedur penelitian yang dilakukan:



Gambar 3.1. Prosedur penelitian

Berdasarkan prosedur penelitian di atas, berikut penjelasan tahapan tahapan yang akan dilakukan:

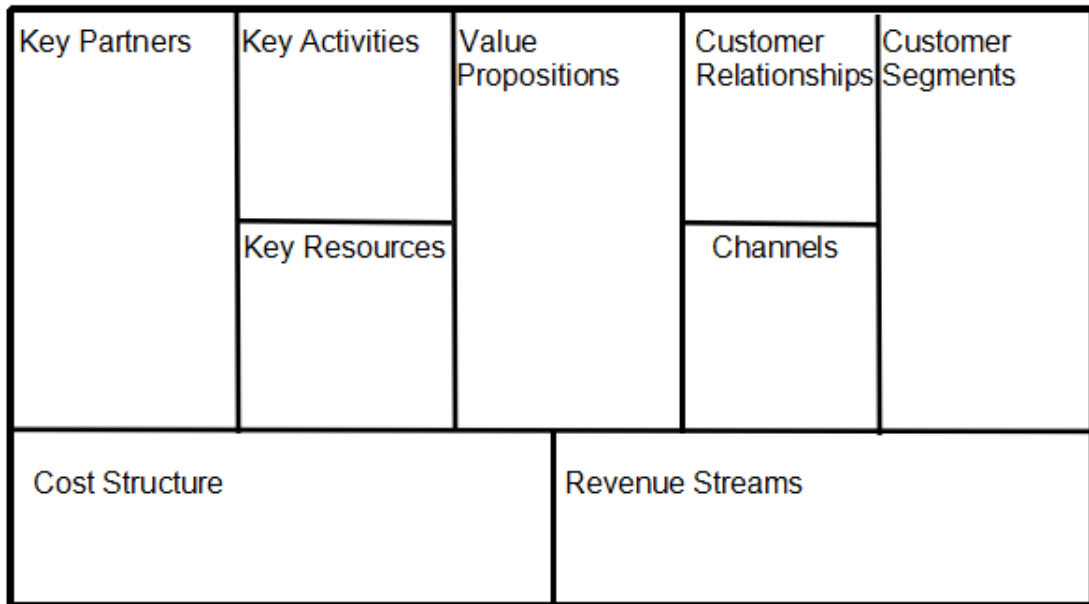
- a. Mulai
Merupakan tahap awal tentang perencanaan pengembangan strategi bisnis di PT Kebun Sayur Indonesia dengan analisis BMC dan SWOT
- b. Identifikasi Masalah
Identifikasi masalah ini menjadi titik fokus masalah apa yang menjadi prioritas dan dibahas, serta komoditas apa yang difokuskan terhadap pengembangan strategi bisnis di PT Kebun Sayur Indonesia.
- c. *Tools*
Terdapat tiga poin yang tercakup dalam menyelesaikan rumusan masalah serta memperoleh tujuan dalam penelitian ini, yaitu poin pertama mengetahui strategi bisnis selada hidroponik dengan menggunakan BMC. Dengan adanya 9 elemen, maka BMC mampu memetakan bagaimana perkembangan bisnis selada hidroponik saat ini Poin kedua yaitu mengetahui bagaimana posisi bisnis sayur hidroponik saat ini dengan adanya kuadran SWOT untuk mengetahui posisi bisnis yang sekarang apakah layak dijalankan atau tidak. Poin ketiga yaitu mengetahui strategi pengembangan bisnis dengan menggunakan Matriks SWOT dan menetapkan faktor apa saja yang menjadi kelemahan serta kekuatan perusahaan, serta peluang dan ancaman yang dihadapi.
- d. Pengumpulan Data
Pengumpulan data yang dilakukan bertujuan untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian. Data dapat berupa hasil observasi serta wawancara kepada responden yang bersangkutan, serta data dan informasi dari jurnal, artikel, dan hasil studi literatur dari penelitian yang terdahulu.
- e. Analisis Data
Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis BMC dan SWOT. Analisis BMC bertujuan untuk memetakan elemen dasar atau aspek yang sedang berjalan, sedangkan SWOT mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang dimiliki di PT Kebun Sayur Indonesia.
- f. Interpretasi Hasil
Interpretasi hasil ini diperoleh dari hasil penelitian serta pembahasan yang telah dilakukan Peneliti, hasil yang diperoleh dari analisis BMC dan analisis SWOT.
- g. Kesimpulan
Kesimpulan diperoleh dari hasil interpretasi yang telah diolah sebelumnya untuk menjawab rumusan masalah serta tujuan penelitian ini, di mana Tugas Akhir ini bertujuan agar Peneliti mampu memberikan saran atau usulan yang fokus pada strategi bisnis yang akan digunakan ke depannya.
- h. Selesai
Selesai menjadi tahap akhir setelah Peneliti melaksanakan penelitian ini dengan baik.

3.7. Analisis Data

Dalam penelitian ini menggunakan analisis Bisnis Model Canvas, analisis kuadran SWOT dan Matriks SWOT.

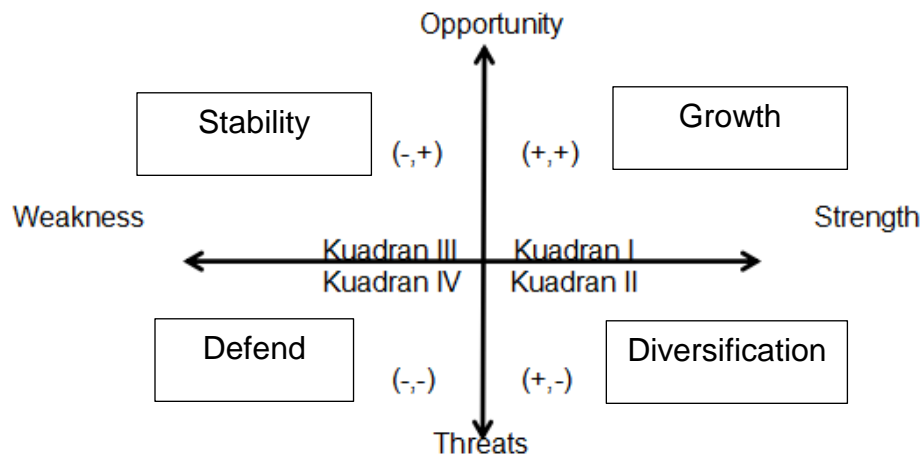
3.7.1. Analisis *Business Model Canvas* (BMC)

Analisis BMC merupakan kerangka model bisnis yang terdiri dari 9 elemen, yang digunakan sebagai alat strategi yang menggambarkan dasar pemikiran bagaimana sebuah perusahaan mampu mengevaluasi tentang kinerja yang sudah dijalani.



Gambar 3. 2. Bisnis Model Canvas

3.7.2. Kuadran SWOT



Gambar 3.3. Kuadran SWOT

3.7.3. Matriks SWOT

IFAS \ EFAS	Strengths (S) Kekuatan yang dimiliki	Weakness (W) Kelemahan yang dimiliki
Opportunities (O) Peluang yang dapat diidentifikasi	STRATEGI SO Strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Threats (T) Ancaman yang dapat diidentifikasi	STRATEGI ST Strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Gambar 3.4. Matriks SWOT

BAB IV. DESAIN DAN SISTEM

4.1. Keadaan Umum PT Kebun Sayur Indonesia

PT Kebun Sayur Indonesia merupakan sebuah usaha di bidang budidaya dan pemasaran sayur hidroponik. Perusahaan ini dibangun pada tahun 2018 dan beralamat di Amplas Trade Centre Blok B9, Jl. Panglima Denai, Kec. Medan Amplas, Kota Medan, Sumatera Utara. Perusahaan ini memiliki kebun produksi dan kantor utama untuk kegiatan administrasi dan pemasaran.

Kebun utama PT Kebun Sayur Indonesia berada di Puncak 2000, Siosar, Kabupaten Karo, Sumatera Utara. Kebun utama ini berada pada ketinggian 1.750 meter di atas permukaan laut (mdpl). Jenis sayuran yang dibudidayakan di kebun ini adalah selada, pakcoi, naibai, dan kailan. Komoditas unggulan perusahaan ini adalah selada, sehingga produksi selada lebih tinggi daripada jenis sayur lainnya.

Kantor utama mempekerjakan 17 orang karyawan yang tersebar dalam divisi yang berbeda-beda. Sementara di gudang dilakukan kegiatan administrasi, penyortiran, dan pemasaran sayur-sayuran yang dikirim dari kebun utama. Kegiatan penyortiran dan pemasaran sayuran, termasuk selada, dikoordinir oleh Kepala Gudang/Kepala Horeca.

Selada dijual berdasarkan berat basah dengan satuan kilogram (kg). Pada tahap sortasi selada dipisahkan menjadi beberapa *grade* sesuai dengan berat dan kualitas selada tersebut. Biasanya selada dengan kualitas yang kurang baik (*cacat/bolting*) dimasukkan ke dalam klasifikasi produk afkir dan dibuang.

4.2. Keadaan Awal Sistem

Pemanenan dan pengiriman selada dari kebun utama dilakukan sebanyak 3 kali dalam seminggu. Hal ini bertujuan agar selada sampai ke tangan konsumen dalam kondisi segar. Adapun aktivitas-aktivitas yang dilakukan untuk mempertahankan kualitas selada adalah sebagai berikut:

4.2.1. Sortasi hasil panen selada

Kegiatan ini dilakukan tepat setelah panen selada selesai dilakukan. Sortasi ini dilakukan untuk mengelompokkan selada yang layak dan selada yang tidak layak berdasarkan atribut mutu yang telah ditetapkan. Selada yang layak adalah selada dengan berat 250-350 gram per tanaman dan tidak mengalami patah pada ruas daunnya. Selada-selada tersebut disusun di dalam keranjang panen yang kemudian disusun di dalam truk angkut untuk dibawa ke gudang di Medan. Sesampainya di gudang, dilakukan sortasi kembali untuk memisahkan selada yang rusak selama proses pengangkutan.

Tahap sortasi di gudang dilakukan untuk memastikan beberapa hal yakni:

- a. Tes penyusutan bobot selada, di mana selama perjalanan dari Tanah Karo menuju Medan potensi kerusakan cukup besar terjadi. Ada kalanya sayur

tersebut mengalami kepatahan ruas batang dan busuk, sehingga pengecekan ulang perlu dilakukan untuk memilih selada dengan kualitas baik. Jika terdapat selada dengan bobot di atas 350 gram maka batangnya akan dibelah dua untuk memastikan apakah selada tersebut *bolting* atau tidak. Selada yang *bolting* akan dimasukkan ke kategori produk afkir.



Gambar 4. 1. Kegiatan sortasi selada hasil panen di kebun Siosar
Sumber: Dokumentasi Pribadi

- b. Tes organoleptik selada untuk memastikan selada sampai ke konsumen dengan kualitas baik, maka tes organoleptik dilakukan untuk mengetahui rasa selada apakah pahit atau tidak. Selada dengan rasa pahit akan dimasukkan ke kategori produk afkir.
- c. Tes tekstur selada yang dilakukan untuk melihat apakah daun selada utuh sempurna atau ada yang terkoyak atau berlubang-lubang. Selada dengan daun yang berlubang dan koyak akan dimasukkan ke dalam kategori produk afkir.



Gambar 4. 2. Sortasi Sayur Selada
Sumber: Dokumentasi Pribadi

4.2.2. Pengemasan

Pengemasan selada ini dilakukan dengan tujuan untuk menjaga kualitas, menambah umur simpan, dan memberikan kesan yang baik terhadap konsumen. Kemasan berupa kantong plastik berlubang dengan label pada bagian tengah. Kemasan mampu mempertahankan kesegaran selada selama 3 hari di dalam *refrigerator*. Bobot selada dalam satu kemasan adalah 300 gram.



Gambar 4. 3. Pengemasan Sayur Selada (2024)
Sumber: Dokumentasi Pribadi

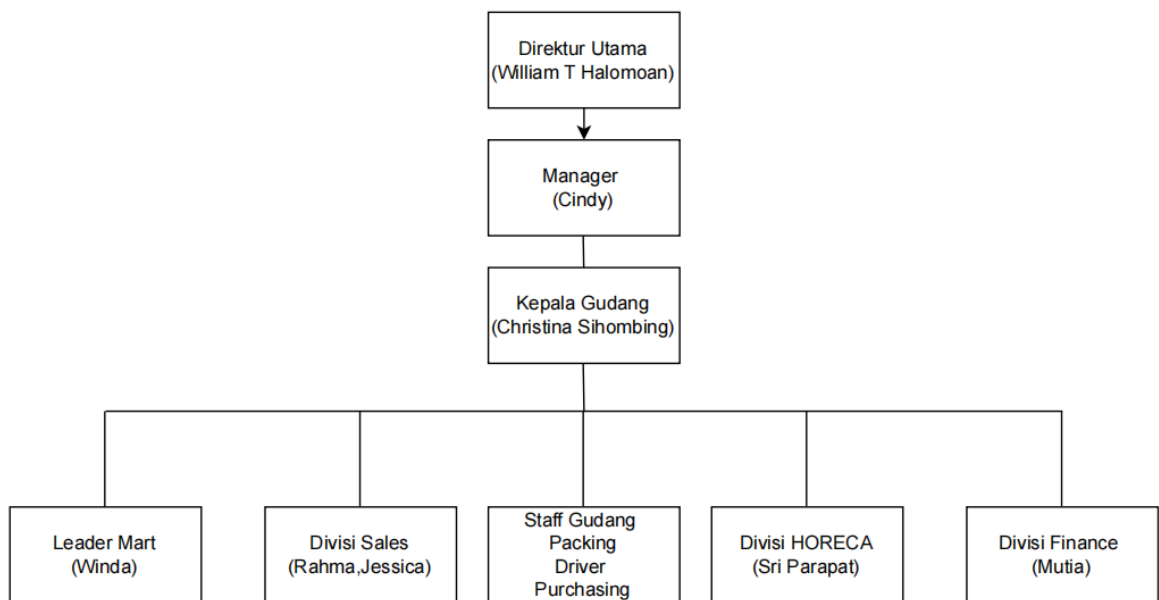
4.2.3. Penjualan Sayur Selada

Sistem penjualan selada dikelola melalui berbagai metode, termasuk informasi penjualan berbasis *website*, *market place* atau secara *online*. *Market place* yang sudah berjalan adalah Tokopedia, Shopee, Grab, dan Gojek. Penjualan secara *offline* dilakukan di gudang dan dengan konsumen utama dari horeka (hotel, restoran, dan kafe). Pemasaran dengan sistem ini membuat penjualan sayur selada dapat dilakukan secara efektif dan efisien, serta memudahkan karyawan dan konsumen dalam melakukan transaksi.



Gambar 4. 4. Penjualan Sayur Selada (2024)
Sumber: Dokumentasi Pribadi

4.3 Struktur Organisasi PT Kebun Sayur Indonesia



Gambar 4. 5. Struktur Organisasi PT Kebun Sayur Indonesia

Adapun struktur dan peran organisasi di PT Kebun Sayur Indonesia adalah, sebagai berikut:

- a. **Direktur Utama:** sebagai pemilik PT Kebun Sayur Indonesia
- b. **Manajer:** sebagai pendamping atau yang bertanggung jawab mengawasi kinerja tim dalam menjalankan tugas operasional.
- c. **Kepala Gudang:** sebagai penanggung jawab berlangsungnya operasional di gudang dari mulai memastikan karyawan gudang dalam membuat bon pesanan konsumen, tim *packing* yang melakukan pengemasan sayur, *driver* yang mengangkut sayur dari kebun ke gudang, serta dari gudang hingga ke konsumen dan *offline store*. Kepala Gudang juga bekerja sama dengan pihak *purchasing* saat melakukan pengecekan ketersediaan sayur dan peralatan yang dibutuhkan dalam berjalannya operasional di gudang. Hal terakhir yang menjadi tugas kepala gudang adalah membuat laporan, yakni total timbangan sayur dan produk akhir sayur tiap jenis, dan bon keluar masuk sayur serta buah lainnya.
- d. **Leader Mart:** sebagai penanggung jawab atas berjalannya operasional yang buat list PO (*purchase order*) sayur dan buah ke *offline store*, menerima komplain konsumen, serta menagih atau memberikan *list* atau daftar dalam pembuatan konten untuk tiap produk maupun katalog.
- e. **Divisi Sales:** sebagai penanggung jawab dalam hubungan eksternal yakni menambah relasi untuk kerjasama dalam penjualan sayur maupun buah, serta mencari *event* untuk diikuti guna memperkenalkan produk yang dijual.
- f. **Divisi Horeka:** sebagai penanggung jawab dalam menyediakan stok serta *list* yang akan disediakan untuk tiap hotel, restoran maupun kafe yang sudah bekerjasama, serta mengirim ketersediaan stok yang akan dijual ke tiap horeka, serta *list* pembayaran yang akan dibayar setelah produk diantar.
- g. **Divisi Keuangan atau Finance:** sebagai penanggung jawab dalam berlangsungnya transaksi keluar masuk uang, rekap data piutang horeka, dan perhitungan atau slip gaji, serta melakukan transaksi pembayaran gaji karyawan.

BAB V. HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1. Proses Pengumpulan Data Analisa

Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dengan pertanyaan-pertanyaan yang selaras dengan tujuan penelitian dan dapat menjawab rumusan masalah. Pertanyaan yang berkaitan dengan BMC disusun untuk mengetahui gambaran dan pemetaan BMC produk atau bisnis selada di PT Kebun Sayur Indonesia. Pedoman dalam menyusun pertanyaan tersebut adalah jurnal Analisis Strategi Pengembangan Bisnis dengan Pendekatan Bisnis Model Canvas (BMC) dan SWOT (Rahmawati & Setiawan, 2022).

5.1.1 Pertanyaan mengenai BMC sayur selada PT Kebun Sayur Indonesia

Pertanyaan-pertanyaan di dalam kuesioner disajikan dalam *google form* dan dijawab oleh kepala gudang. Pemilihan Kepala Gudang (*Supervisor*) sebagai responden utama karena segala bentuk operasional budidaya dan penjualan selada dikoordinir langsung oleh Kepala Gudang. Berikut gambaran elemen bisnis selada PT Kebun Sayur Indonesia yang ditampilkan pada Tabel 5.1.

1. *Customer Segment*

Berikut merupakan data tentang *customer segment*:

Tabel 5.1. Hasil Kuesioner *Customer Segment*

Nama	Pertanyaan / Jawaban
Jasno	Siapa target pelanggan bisnis selada? Apakah mereka dari kalangan masyarakat kelas bawah, menengah atau atas?
Supervisor	HOREKA (Hotel, Restoran, Kafe) END USER (Konsumsi rumah tangga) SUPERMARKET

2. *Value propositions*

Berikut merupakan data tentang *value propositions*:

Tabel 5.2. Hasil Kuesioner *Value Proposition*

Nama	Pertanyaan / Jawaban
Jasno	Apa yang ditawarkan bisnis selada yang membuatnya berbeda dari pesaing?
Supervisor	Kualitas sayur selada Harganya konsisten Tersedia garansi berupa pengembalian sayur selada baru jika mengalami kerusakan Pelayanan baik

3. Channels

Berikut merupakan data tentang *channels*:

Tabel 5.3. Hasil Kuesioner *Channels*

Nama	Pertanyaan / Jawaban
Jasno	Bagaimana promosi dilakukan pada bisnis selada dan distribusi produknya?
Supervisor	<i>Offline</i> : Pameran/event, retail mitra <i>Online</i> : media sosial (WhatsApp, Instagram)

4. Key Resources

Berikut merupakan data tentang *key resources*:

Tabel 5.4. Hasil Kuesioner *Key Resources*

Nama	Pertanyaan / Jawaban
Jasno	Apa sumber daya utama yang dibutuhkan bisnis selada?
Supervisor	SDA: sayur SDM Permodalan Jasa dan aplikasi transportasi Gedung serta fasilitas di dalam proses produksi selada

5. Revenue Streams

Berikut merupakan data tentang *revenue streams*:

Tabel 5.5. Hasil Kuesioner *Revenue Streams*

Nama	Pertanyaan / Jawaban
Jasno	Bagaimana bisnis selada mendapatkan pendapatan? Apakah dari penjualan sayur di toko fisik atau <i>online</i>
Supervisor	<i>Offline store</i> dan <i>online store</i>

6. Key Activities

Berikut merupakan data tentang *key activities*:

Tabel 5.6. Hasil Kuesioner *Key Activities*

Nama	Pertanyaan / Jawaban
Jasno	Apa aktivitas utama yang dilakukan di bisnis selada untuk memproduksi dan mendistribusikan sayur selada?
Supervisor	Logistik barang Pengangkutan sayur dari kebun ke gudang dan dari gudang ke konsumen. Pengecekan kualitas sayur Sortasi dan <i>packing</i> /pengemasan Penyimpanan

7. **Key Partners**

Berikut merupakan data tentang *key partners*:

Tabel 5.7. Hasil Kuesioner *Key Partners*

Nama	Pertanyaan / Jawaban
Jasno	Siapa mitra bisnis selada yang membantu dalam proses produksi atau distribusi?
Supervisor	WSJ sebagai supplier sayur selada Supplier Berastagi Supplier Lubuk Pakam

8. **Cost Structure**

Berikut merupakan data tentang *cost structure*:

Tabel 5.8. Hasil Kuesioner *Cost Structure*

Nama	Pertanyaan / Jawaban
Jasno	Bagaimana biaya operasional bisnis selada? Apakah biaya bahan baku, tenaga kerja, atau biaya distribusi yang paling signifikan?
Supervisor	Logistik barang Logistik pengangkutan/transportasi Operasional produksi Operasional pemasaran

9. **Customer Relationships**

Berikut merupakan data tentang *customer relationships*:

Tabel 5.9. Hasil Kuesioner *Customer relationships*

Nama	Pertanyaan / Jawaban
Jasno	Bagaimana bisnis selada membangun dan menjaga hubungan dengan pelanggan?
Supervisor	Service Garansi Promosi Program <i>loyalty</i>

5.1.2 Analisis *Business Model Canvas* (BMC)

Berdasarkan hasil kuesioner yang telah dilampirkan di atas diperoleh pemetaan elemen atau aspek bisnis dari *Business Model Canvas* (BMC) pada penjualan selada PT Kebun Sayur Indonesia. Pemetaan pertanyaan dari setiap elemen tersebut diuraikan di bawah ini.

a. *Customer Segments*

Customer segments adalah suatu kelompok yang menggunakan jasa/produk dari organisasi yang berkontribusi dalam memberikan keuntungan bagi organisasi tersebut. Pelanggan selada PT Kebun Sayur Indonesia yang bersifat tetap yakni horeka (Hotel, Restoran, Kafe) dan *supermarket* adalah segmentasi dari segi perilaku pelanggan, sedangkan yang bersifat tidak tetap adalah *end user* (pelanggan untuk kebutuhan rumah tangga) dengan segmentasi geografis dari segi lokasi, segmentasi demografis dari segi usia, jenis kelamin dan status pernikahan, dan segmentasi pelanggan perilaku yakni perilaku yang belanja langsung atau *online*.

b. *Value Propositions*

Selada secara umum mengandung vitamin A, serat, zat besi, dan vitamin C yang diperlukan oleh tubuh. Selain nilai kesehatan, PT Kebun Sayur Indonesia juga menawarkan selada segar bebas pestisida dengan harga yang konsisten. Pelayanan pasca pembelian menjadi *value* atau nilai unggulan lainnya, yakni melayani komplain konsumen yang merasakan ketidakpuasan, misalnya memperoleh selada yang rusak akan menerima jaminan berupa pengembalian dana atau selada yang rusak diganti dengan selada kualitas baik.

c. *Channels*

PT Kebun Sayur Indonesia dalam memasarkan selada hidroponik kepada para konsumen menggunakan *platform offline* di toko sendiri dan juga dengan mengikuti pameran/*event*, ritel mitra, dan juga platform *online* atau media sosial, diantaranya melalui aplikasi WhatsApp dan Instagram.

d. Customer Relationship

Customer Relationship merupakan hubungan dengan pelanggan yang dibangun perusahaan dengan tujuan mendapatkan pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan lama. Bisnis sayur selada PT Kebun Sayur Indonesia ini memiliki hubungan yang baik dengan pelanggan, di mana perusahaan selalu memberikan selada dengan kualitas terbaik dan memberikan informasi atau iklan dan promosi melalui media sosial. Pelayanan oleh petugas admin untuk menyediakan *service/layanan* terbaik dan garansi untuk produk yang rusak atau tidak memuaskan selalu dimonitor agar layanan tersebut dapat memperkuat hubungan perusahaan dengan pelanggan.

e. Revenue Streams

Revenue stream atau aliran dana masuk diperoleh dari hasil penjualan sayur selada secara *online* melalui pemesanan via WhatsApp dengan tim *sales* dan penjualan *offline* berupa mitra yang dijemput langsung ke gudang.

f. Key Activities

Kegiatan utama penting yang dilakukan agar usaha dapat berjalan dengan baik diantaranya logistik serta pengangkutan sayur yang menjadi kegiatan utama di gudang. Pekerja di gudang harus memperhatikan sayur agar tetap dalam kondisi baik selama di perjalanan. Pengecekan kualitas sayur setelah sampai di gudang dilakukan dengan memilih sayur yang masih layak untuk dijual atau yang disebut dengan proses sortasi. Sayur dengan kualitas baik dan masih segar selanjutnya masuk ke tahap pengemasan dengan memperhatikan penyimpanan agar tahan disimpan sebelum dipasarkan. Tahap terakhir adalah proses pemasaran sayur selada.

7. Key Partners

Key Partner ialah pihak-pihak yang memiliki kesepakatan kerja sama bisnis yang diprakarsai secara sukarela antara dua atau lebih pihak untuk menyelesaikan proyek tertentu. PT Kebun Sayur Indonesia menjalin hubungan kerjasama dengan mitra *WSJ*, *supplier* dari Brastagi, dan *supplier* dari Lubuk Pakam sebagai pemasok selada di luar produksi di kebun utama. Pihak mitra lainnya adalah Sun Printing sebagai pemasok kemasan selada.

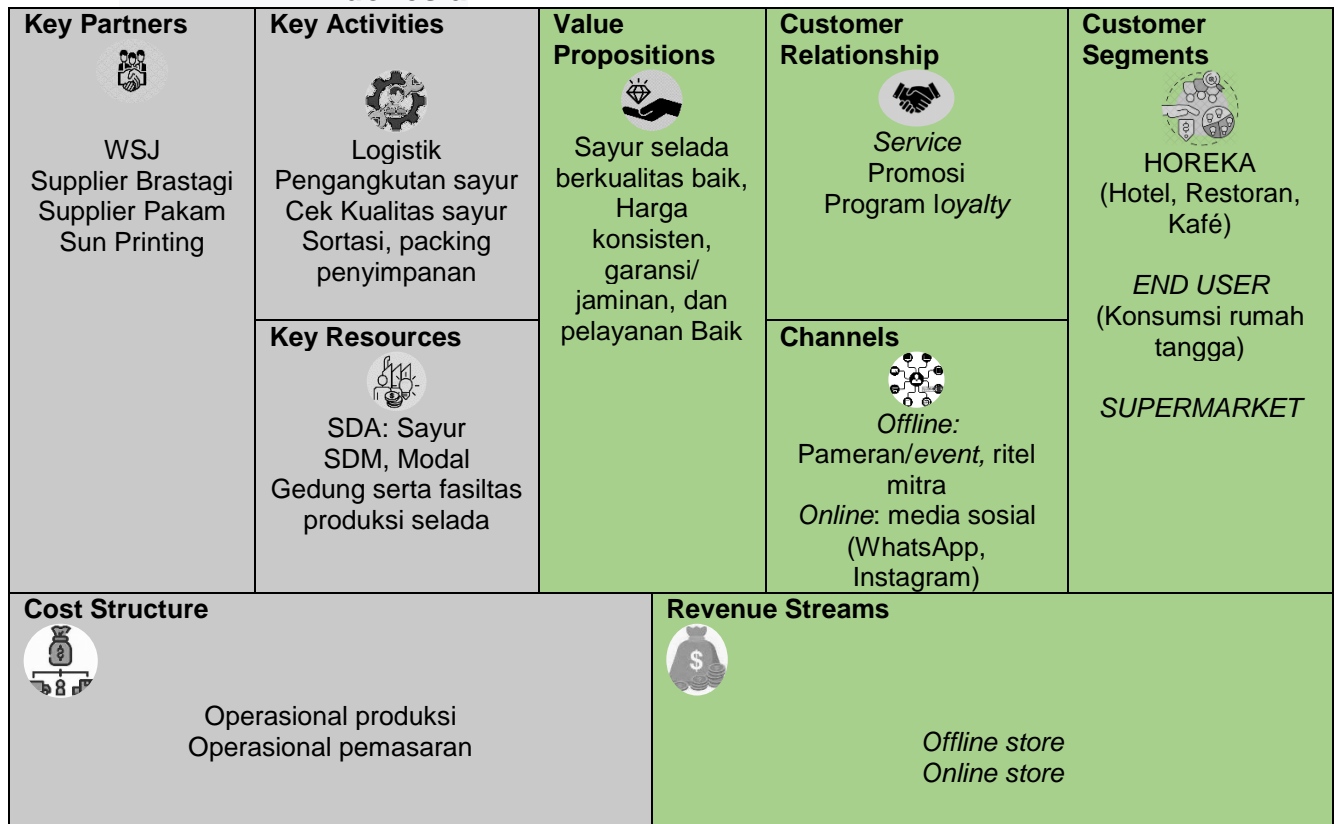
8. Key Resources

Sumber daya yang dimiliki oleh bisnis sayur selada ini untuk memenuhi aktivitas kunci ada 4 yaitu SDA (sumber daya alam) berupa sayur selada yang segar, dan tidak cacat fisik. Sumber daya lainnya adalah SDM (sumber daya manusia) yang mau dan mampu bekerja dalam kegiatan operasional bisnis sayur selada ini. Fasilitas transportasi juga menjadi kunci utama akses agar sayur selada dapat sampai ke konsumen. Sumber daya terakhir adalah fasilitas gudang serta fasilitas lain untuk pengemasan dan penyimpanan selada agar tetap segar dan menarik sampai ke tangan konsumen.

9. Cost Structure

Cost Structure atau struktur biaya yang harus dikeluarkan dalam operasional penjualan sayur selada adalah biaya logistik barang yang mencakup plastik kemasan dan keranjang sayur. Logistik pengangkutan/transportasi berupa biaya pengantaran sayur dari kebun ke gudang hingga sampai ke tangan konsumen, dan untuk operasional produksi berupa biaya untuk sortir dan pengemasan selada, serta operasional pemasaran berupa biaya untuk media cetak dan konten dalam memperkenalkan atau mempromosikan produk selada.

Gambar 5.1. Diagram Bisnis Model Canvas Selada PT Kebun Sayur Indonesia



Gambar 5. 1. BMC PT Kebun Sayur Indonesia

Keterangan:

- = Faktor internal BMC
- = Faktor eksternal BMC

Dari hasil analisis (BMC) seperti pada gambar diatas dapat dilihat bahwa elemen dasar atau aspek bisnis pada sayur selada PT Kebun Sayur

Indonesia telah menggambarkan model bisnis dan dasar pemikiran tentang bagaimana sayur selada ini memberikan nilai dalam bisnis.

5.2. Penyajian Data SWOT

5.2.1. Faktor-faktor SWOT

Faktor-faktor SWOT diperoleh dari pengumpulan data menggunakan kuesioner yang diberikan kepada *stakeholder*, yakni Kepala Gudang PT Kebun Sayur Indonesia. Hasil kuesioner diidentifikasi berdasarkan faktor internal dan eksternal, di mana faktor internal adalah kekuatan dan kelemahan (*strength and weakness*) dan faktor eksternal adalah peluang dan ancaman (*opportunity and threat*). Selanjutnya setiap faktor diberi nilai pembobotan berdasarkan hasil jawaban atau pendapat dari *stakeholder* yang telah memberikan penilaian. Penjelasan berikut tertera dibawah ini:

Tabel 5. 1. Faktor-faktor SWOT PT Kebun Sayur Indonesia

No	Kekuatan (<i>Strength</i>)	Kode
1	Kualitas sayur selada baik	S1
2	Sayur selada hidroponik bebas pestisida	S2
3	Pelayanan baik terhadap konsumen	S3
4	Manajemen usaha yang efektif	S4
5	Tingkat penjualan cukup tinggi	S5
6	Tersedianya jasa kurir antar sayur ke konsumen	S6
7	Jaringan pemasaran cukup baik	S7
8	Harga stabil	S8
Kelemahan (<i>Weakness</i>)		
1	Kurangnya konsistensi anggota dalam bekerja	W1
2	Keterbatasan kendaraan pengangkutan sayur panen	W2
3	Kurangnya komunikasi antar tim	W3
4	Umur simpan sayur selada tidak tahan lama	W4
5	Pengemasan produk kurang menarik	W5
Peluang (<i>Opportunities</i>)		Kode
1	Segmentasi pasar dapat diperluas	O1
2	Perubahan pola konsumsi masyarakat	O2
Ancaman (<i>Threats</i>)		
1	Banyak pesaing baru	T1
2	Harga pesaing lebih murah	T2
3	Pameran hidroponik kurang tersedia	T3
4	Kenaikan harga bahan baku	T4
5	Munculnya produk turunan dari usaha lain	T5

Kuesioner kepada *stakeholder* ini mempermudah dalam perhitungan atau pembobotan pada setiap faktor yang disajikan dalam bentuk matrik.

Faktor dibagi menjadi dua dengan pembobotan dan *rating* untuk kemudian dianalisis lebih lanjut, yaitu faktor internal atau IFAS (*Internal Factor Analysis Strategy*) dan faktor eksternal atau EFAS (*External Factor Analysis Strategy*). Setiap faktor yang ada menjadi pertimbangan dalam penentuan strategi kedepannya.

5.2.2. Pembobotan IFAS (*Internal Factor Analysis Strategy*)

Pembobotan IFAS ini menggunakan penilaian faktor-faktor Internal yang mempengaruhi kondisi perusahaan, yaitu dengan memberikan bobot dan *rating* kepada setiap faktor Internal yang diidentifikasi. Bobot dan *rating* ini kemudian digunakan untuk menghitung skor total yang akan membantu dalam formulasi strategi perusahaan. Pembobotan ini dilakukan dengan Kepala Gudang PT Kebun Sayur Indonesia, melalui FGD atau *Forum Group Discussion*. Nilai “1” diberikan kepada variabel yang lebih penting dan nilai “0” untuk pembandingnya sebagai nilai *rating* (Cahya, 2020). Setelah setiap variabel dibandingkan lalu didapat total dari nilai *rating*. Untuk mencari nilai bobot digunakan rumus di bawah ini:

(Total Bobot tidak boleh melebihi 1)

Keterangan:

$$\text{Total Rating} = \text{penjumlahan semua rating}$$

$$\text{Bobot} = \text{Total tiap faktor rating} / \text{Total Rating}$$

Tabel 5. 2. Nilai Pembobotan IFAS

Faktor	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	W1	W2	W3	W4	W5	Total Rating	Bobot
S1	X	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	11	0,141
S2	0	X	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	8	0,102
S3	0	0	X	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	0,128
S4	0	1	0	X	0	0	1	1	1	1	1	1	0	7	0,089
S5	1	1	0	1	X	1	1	1	1	1	1	1	1	11	0,141
S6	0	0	0	1	0	X	0	0	0	0	0	0	1	2	0,025
S7	0	1	0	0	0	1	X	1	1	1	1	1	1	8	0,102
S8	0	0	0	0	0	1	0	X	1	1	1	0	1	5	0,064
W1	0	0	0	0	0	1	0	0	X	0	1	1	1	4	0,051
W2	0	0	0	0	0	1	0	0	1	X	1	1	0	4	0,051
W3	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	X	1	0	2	0,025
W4	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	X	1	3	0,038
W5	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	X	3	0,038
TOTAL														78	1

5.2.3. Perhitungan Skor IFAS (*Internal Factor Analysis Strategy*)

Setelah tahap pembobotan maka dilanjutkan dengan perhitungan skor melalui kegiatan FGD (*Forum Group Discussion*). Pemilik memberikan *rating* untuk setiap variabel dengan skala pada faktor *Strength* nilai 1 (sangat lemah), nilai 2 (lemah), nilai 3 (kuat) dan 4 (sangat kuat), sedangkan pada faktor *Weakness* nilai 1 (sangat kuat), nilai 2 (kuat), nilai 3 (lemah) dan nilai 4 (sangat lemah) berdasarkan subjektivitas Kepala Divisi Gudang PT Kebun Sayur Indonesia. Teknik pemberian skala ini mengacu pada kuesioner kepada *stakeholder* untuk mempermudah perhitungan atau pembobotan pada setiap faktor dalam bentuk matrik (Kurniawati, 2015).

Tabel 5. 3. Perhitungan Skor IFAS

Faktor	Bobot	Rating	Score
S1	0,141	3	0,423
S2	0,102	2	0,204
S3	0,128	3	0,384
S4	0,089	3	0,267
S5	0,141	4	0,423
S6	0,025	3	0,075
S7	0,102	3	0,306
S8	0,064	3	0,192
Total Strength			2,274
W1	0,051	3	0,153
W2	0,051	3	0,153
W3	0,025	3	0,075
W4	0,038	4	0,152
W5	0,038	4	0,152
Total Weakness			0,685
Strength-Weakness			1,589

Nilai *score* didapat dari perkalian bobot dengan *rating*, di mana setiap variabel dijumlah untuk mendapat total *score* untuk setiap faktor *Strength* dan *Weakness*. Untuk menentukan nilai IFAS maka nilai *Total Score Strength* dikurangi dengan *Total Score Weakness*. Hasil perhitungan IFAS menjadi titik dalam menentukan gradien pada kuadran SWOT.

5.2.4. Pembobotan EFAS (*External Factor Analysis Strategy*)

Pembobotan EFAS menggunakan penilaian faktor-faktor internal yang mempengaruhi kondisi perusahaan, yaitu dengan memberikan bobot dan *rating* kepada setiap faktor eksternal yang diidentifikasi. Bobot dan *rating* ini kemudian digunakan untuk menghitung skor total yang akan membantu dalam formulasi strategi perusahaan. Pembobotan ini dilakukan dengan Kepala Gudang PT Kebun Sayur Indonesia, melalui kegiatan FGD atau *Forum Group Discussion*. Nilai "1" diberikan kepada variabel yang lebih penting dan nilai "0"

untuk pembandingnya sebagai nilai rating (Cahya, 2020). Setelah setiap variabel dibandingkan lalu didapat total dari nilai *rating*. Untuk mencari nilai bobot digunakan rumus di bawah ini:

(Total Bobot tidak boleh melebihi 1)

Keterangan:

Total Rating = penjumlahan semua rating

Bobot = Total tiap faktor rating/ Total Rating

Tabel 5. 4. Nilai Pembobotan EFAS

Faktor	O1	O2	T1	T2	T3	T4	T5	Total Rating	Bobot
O1	X	1	1	1	1	1	1	6	0,285
O2	0	X	1	1	1	1	1	5	0,238
T1	0	0	X	1	0	1	0	2	0,095
T2	0	0	0	X	1	0	0	1	0,047
T3	0	0	1	0	X	1	1	3	0,142
T4	0	0	0	1	0	X	1	2	0,095
T5	0	0	1	1	0	0	X	2	0,095
TOTAL								21	1

5.2.5. Perhitungan Skor EFAS (*External Factor Analysis Strategy*)

Setelah tahap pembobotan maka dilakukan perhitungan skor melalui kegiatan FGD (*Forum Group Discussion*) dengan Kepala Gudang PT Kebun Sayur Indonesia yang memberikan rating untuk setiap variabel dengan skala pada *Opportunities* nilai 1 (sangat lemah), nilai 2 (lemah), nilai 3 (kuat) dan nilai 4 (sangat kuat), sedangkan pada *Threats* nilai 1 (sangat kuat) nilai 2 (kuat), nilai 3 (lemah) dan nilai 4 (sangat lemah) berdasarkan subjektivitas Kepala Divisi Gudang PT Kebun Sayur Indonesia. Teknik pemberian skala ini mengacu pada kuesioner kepada *stakeholder* untuk mempermudah perhitungan atau pembobotan pada setiap faktor dalam bentuk matrik (Kurniawati, 2015).

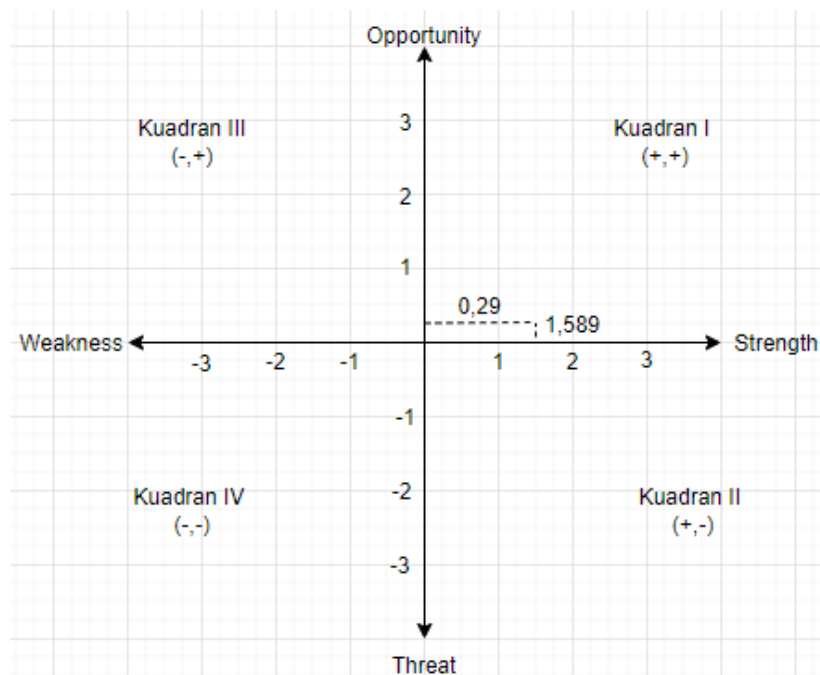
Tabel 5. 5. Perhitungan skor EFAS

Faktor	Bobot	Rating	Score
O1	0,285	4	1,14
O2	0,238	3	0,714
Total Opportunities			1,854
T1	0,095	3	0,285
T2	0,047	4	0,188
T3	0,142	3	0,426
T4	0,095	3	0,285
T5	0,095	4	0,38
Total Threats			1,564
Opportunities-Threats			0,29

Nilai score didapat dari perkalian bobot dengan rating. Setiap variabel dijumlah untuk mendapat total Score setiap faktor *Opportunities* dan *Threats*. Untuk menentukan nilai IFAS maka nilai Total Score *Opportunities* dikurangi dengan Total Score *Threats*. Hasil perhitungan EFAS menjadi titik dalam menentukan gradien pada kuadran SWOT.

5.2.6. Penentuan Kuadran SWOT

Dari hasil perhitungan skor IFAS dan EFAS dapat diketahui titik gradien nilai SWOT pada bisnis sayur selada PT Kebun Sayur Indonesia. Gambar penentuan nilai serta posisi kuadran dari hasil perhitungan skor dan bobot IFAS dan EFAS tertera di gambar sebagai berikut:



Gambar 5. 2. Kuadran SWOT bisnis sayur selada PT Kebun Sayur Indonesia

Dari hasil analisis *IFAS* dan *EFAS* diperoleh ketetapan bahwa bisnis sayur selada PT Kebun Sayur Indonesia terletak pada kuadran I, yang menunjukkan bahwa bisnis sedang mengalami situasi bisnis progresif atau situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan memiliki kekuatan yang dapat diberdayakan untuk memanfaatkan peluang yang ada, di mana strategi yang dibutuhkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*), yakni memanfaatkan peluang penjualan selada yang ada untuk meningkatkan pertumbuhan dan mengembangkan bisnis dengan pasar baru.

5.2.7. Matriks SWOT

Setelah diperoleh posisi di kuadran SWOT, maka dibuat strategi alternatif bagi bisnis sayur selada PT Kebun Sayur Indonesia untuk menggunakan kekuatan dan memperbaiki kelemahan, memanfaatkan peluang serta mengatasi ancaman. Penjelasan untuk strategi alternatif dimaksud tercantum pada tabel sebagai berikut:

Tabel 5. 6. Matriks SWOT bisnis sayur selada PT Kebun Sayur Indonesia

<p style="text-align: center;">EFAS/IFAS</p>	<p style="text-align: center;">Strength</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas sayur selada baik 2. Sayur selada hidroponik bebas pestisida 3. Pelayanan baik terhadap konsumen 4. Manajemen usaha yang efektif 5. Tingkat penjualan cukup tinggi 6. Tersedianya jasa kurir antar sayur ke konsumen 7. Jaringan pemasaran cukup baik 8. Harga Stabil 	<p style="text-align: center;">Weakness</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kurangnya konsistensi anggota dalam bekerja 2. Keterbatasan kendaraan mengangkut sayur panen dari kebun. 3. Kurangnya komunikasi antar tim 4. Umur simpan sayur selada tidak tahan lama 5. Pengemasan produk kurang menarik
<p style="text-align: center;">Opportunity</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Segmentasi pasar dapat diperluas 2. Perubahan pola konsumsi masyarakat 	<p style="text-align: center;">Strategi S-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menggunakan keunggulan atau kekuatan kualitas sayur selada yang bebas pestisida 	<p style="text-align: center;">Strategi W-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengadakan <i>briefing</i> dan pelatihan reguler pada karyawan untuk meningkatkan

	<p>untuk memperluas segmentasi pasar melalui promosi.</p> <p>2. Meningkatkan pelayanan jasa kurir antar sayur milik perusahaan.</p>	<p>konsistensi kerja serta komunikasi karyawan dalam tim.</p> <p>2. Memanfaatkan produk selada afkir dengan memperluas segmentasi pasar.</p>
<p>Threats</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Banyak pesaing baru. 2. Harga pesaing lebih murah. 3. Pameran hidroponik kurang tersedia 4. Kenaikan harga baku. 5. Munculnya produk turunan dari usaha lain. 	<p>Strategi S-T</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Menjaga kualitas produk dan meningkatkan pelayanan agar dapat bersaing dengan kompetitor. b. Meningkatkan efisiensi produksi dan transportasi agar harga dapat lebih bersaing. 	<p>Strategi W-T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan <i>performance</i> kerja karyawan dalam bentuk <i>reward</i> bagi karyawan yang berprestasi 2. Memanfaatkan produk selada afkir untuk produk turunan yang bernilai tambah. 3. Meningkatkan umur simpan produk selada dengan teknologi yang relevan.

Untuk strategi konsentrasi melalui integrasi horizontal dapat ditempuh dengan strategi sebagai berikut:

A. Strategi S-O

Adapun strategi S-O yang dapat dilakukan adalah, sebagai berikut:

- a. Menggunakan keunggulan atau kekuatan kualitas sayur selada yang bebas pestisida memperluas segmentasi pasar melalui promosi.
Promosi sayuran organik yang memiliki kualitas sayur selada bebas pestisida merupakan strategi yang efektif untuk memperluas segmentasi pasar, yang dapat dilakukan dengan memberikan edukasi konsumen mengenai informasi nutrisi yang terdapat pada sayur selada, serta manfaat kesehatan yang diperoleh. Konten edukatif tentang manfaat sayur selada dan rekomendasi pengolahan dan cara konsumsi sayur selada diharapkan dapat meningkatkan minat konsumen.

- b. Meningkatkan pelayanan jasa kurir antar sayur milik perusahaan.
Layanan jasa kurir antar sayur milik perusahaan merupakan salah satu keunggulan perusahaan, yang tentu tidak cukup dan perlu dipertimbangkan peningkatan layanan yang dapat diberikan. Strategi efektif yang dapat diterapkan misalnya berupa fitur pelacakan *real-time* untuk memantau posisi pengiriman kepada pelanggan. Dengan demikian perusahaan dapat memonitor status pengiriman dan meminimalisir kesalahan alamat, pengiriman yang terlambat, dan meminimalkan risiko dari program garansi kerusakan sayur.

B. Strategi W-O

Adapun strategi W-O yang dapat dilakukan adalah, sebagai berikut:

- a. Mengadakan *briefing* dan pelatihan reguler pada karyawan untuk meningkatkan konsistensi kerja serta komunikasi karyawan dalam tim.
Mengadakan *briefing* dan pelatihan secara reguler dapat menjadi solusi efektif dalam meningkatkan konsistensi kerja. Adapun strategi yang dapat diterapkan adalah menjelaskan tujuan dan prosedur kerja yang baik sesuai panduan atau SOP melalui *briefing* sesuai *job desk* yang sudah ditentukan, melakukan evaluasi pekerjaan untuk menilai apa yang berhasil dan apa yang perlu diperbaiki kedepannya. Program pelatihan juga perlu dilakukan untuk meningkatkan kompetensi karyawan, yang tidak saja terkait dengan kompetensi teknis tetapi juga kompetensi *soft skill* untuk mendorong kemampuan kerjasama tim dan kolaborasi antar karyawan. Peningkatan kompetensi kerja karyawan dapat juga berupa program penghargaan kepada karyawan dengan kinerja baik dan berkontribusi dalam pencapaian target perusahaan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan.
- b. Memanfaatkan produk selada afkir dengan memperluas segmentasi pasar.
Memanfaatkan produk selada afkir untuk memperluas segmentasi pasar dengan menerapkan proses *grading* sayur selada yang bertujuan untuk mengelompokkannya berdasarkan aspek mutu. Proses *grading* lebih lanjut pada sayur selada afkir bertujuan memisahkan antara sayur yang masih dapat dimanfaatkan meskipun dengan mutu yang lebih inferior dengan yang busuk dan rusak. Hasil *grading* tersebut dikelompokkan untuk menentukan harga berdasarkan *grade* yang berbeda dan dicari segmen pasar baru dengan harga yang berbeda-beda sesuai nilai tiap *grade* pada segmen pasar yang masih dapat menerima produk selada tersebut. Dengan strategi ini diharapkan tidak menyisakan produk selada afkir dalam jumlah yang tinggi dan dapat memaksimalkan hasil panen.

C. Strategi S-T

Adapun strategi S-T yang dapat dilakukan adalah, sebagai berikut:

- a. Menjaga kualitas produk dan meningkatkan pelayanan agar dapat bersaing dengan kompetitor.
Kualitas produk selada yang sudah baik dan diterima pasar harus dipertahankan. Titik kritis untuk menjaga kualitas produk yang tiba di

tangan pelanggan atau konsumen adalah di proses seleksi atau sortasi produk selada, sehingga kemampuan karyawan dalam melakukan seleksi harus dipertahankan meskipun terjadi pergantian karyawan misalnya. Peningkatan pelayanan adalah dengan selalu memenuhi kebutuhan pelanggan atau konsumen melalui ketersediaan produk dan tiba tepat waktu. Untuk memperoleh *feedback* dari pelanggan atau konsumen, survei kepuasan perlu dilakukan secara berkala.

- b. Meningkatkan efisiensi produksi dan transportasi agar harga dapat lebih bersaing.

Untuk meningkatkan efisiensi produksi dan transportasi serta menjadikan harga lebih bersaing, beberapa strategi yang dapat diterapkan adalah optimasi rute pengiriman dengan menentukan rute terbaik, mempertimbangkan karakteristik sayur sesuai dengan keinginan konsumen atau pelanggan, dan biaya untuk mempercepat distribusi. Dengan penerapan strategi ini, perusahaan dapat mengurangi biaya dan meningkatkan daya saing di pasar.

D. Strategi W-T

Adapun strategi W-T yang dapat dilakukan adalah, sebagai berikut:

- a. Meningkatkan *performance* kerja karyawan dalam bentuk *reward* bagi karyawan yang berprestasi.

Strategi meningkatkan performa kerja karyawan dalam bentuk *reward* untuk menjaga kualitas produk dapat dilaksanakan dengan analisis kegiatan karyawan berupa identifikasi performa individu maupun tim karyawan, kemudian desain program *reward* yang relevan terhadap kinerja atas kepatuhan standar operasional yang berlaku. Dengan demikian program *reward* yang efektif harus dipersonalisasi dan dinamis untuk selalu memotivasi karyawan dalam meningkatkan kualitas produk.

- b. Memanfaatkan produk selada afkir untuk produk turunan yang bernilai tambah.

Untuk memanfaatkan produk selada afkir untuk produk turunan yang bernilai tambah, dapat dilakukan strategi pengolahan yang unik seperti produksi ulang menjadi suplemen nutrisi, serta salad sayur dan bahan utama pupuk organik cair atau ekoenzim, yang diperkuat dengan adanya label organik dalam meningkatkan efektivitas pemasaran produk turunan bernilai tambah.

- c. Meningkatkan umur simpan produk selada dengan teknologi yang relevan.

Untuk meningkatkan umur simpan produk selada dengan menggunakan teknologi sambil menurunkan harga dengan penerapan pengemasan plastik berlubang yang dapat menurunkan aktivitas respirasi produk selada. Penggunaan jenis kemasan yang tepat seperti plastik *polyethelene* (PE) yang dapat mempengaruhi susut bobot dan umur simpan sayur selada, serta memperhatikan penyusunan penyimpanan sesuai kapasitas penyimpanan yang sudah ditetapkan di ruangan penyimpanan perlu diperhatikan.

Strategi yang ditetapkan berdasarkan hasil analisis SWOT di atas kemudian disampaikan kepada pejabat Kepala Gudang untuk memilih strategi mana yang paling relevan dan menjadi prioritas untuk Strategi yang dipilih adalah melakukan *grading* selada afkir ke dalam beberapa kategori dan dicarikan segmen pasar baru yang masih mau menerima produk selada afkir dari PT Kebun Sayur Indonesia.

5.2.8. Grading Selada Afkir

Pembagian *grade* sayur selada bertujuan memanfaatkan produk afkir sayur selada sehingga mengurangi jumlah produk afkir serta dapat menghasilkan keuntungan bagi perusahaan (Samidjo & Isnawan, 2022). Strategi ini mampu mengatasi masalah yang ada di perusahaan serta penerapan strategi ini mampu mengembangkan bisnis selada tersebut. Adapun strategi *grading* sayur selada ini dilakukan dengan pengelompokan sayur ke lebih banyak *grade* atau kategori, di mana sebelumnya hasil panen selada hanya ada dua pengelompokan yakni selada dengan kualitas yang baik dijual ke konsumen, sementara yang mengalami kerusakan fisik tidak dijual dan masuk dalam limbah sayur yang dibuang begitu saja, Strategi pengelompokan sayur selada menambaj kategori sayur selada ke dalam 4 *grade* yakni:

1. Grade 1

Kategori atau *grade* ini merupakan sayur selada dengan kualitas terbaik yang dijual ke konsumen serta restoran dan toko dengan karakteristik sebagai berikut:

- a. Sayur segar
- b. Tidak *bolting*
- c. Tidak ada bercak coklat (*browning*)



Gambar 5. 3. Selada *Grade 1*
Sumber: Dokumentasi pribadi

2. **Grade 2**

Kategori atau *grade* ini merupakan sayur selada yang dijual ke pasar tradisional dengan harga yang lebih murah dengan karakteristik sebagai berikut:

- a. Sayur segar
- b. Terdapat sayur yang patah daun
- c. *Bolting*



Gambar 5. 4. Selada *Grade 2*
Sumber: Dokumentasi pribadi

3. **Grade 3**

Kategori atau *grade* ini merupakan sayur selada yang dijual ke pemilik kura-kura yang menggunakan selada sebagai makanan kura-kura dengan karakteristik sebagai berikut

- a. Sayur kurang segar
- b. Sayur patah daun
- c. Sayur hasil sortasi



Gambar 5. 5. Selada *Grade 3*
Sumber: Dokumentasi Pribadi

4. *Grade 4*

Kategori atau *grade* ini merupakan sayur yang biasanya dibuang langsung, namun sebenarnya masih bisa digunakan untuk menjadi bahan baku dalam pembuatan pupuk kompos ataupun pupuk cair dan ekoenzim dengan karakteristik sebagai berikut:

- a. Sayur *bolting*
- b. Sayur layu
- c. Sayur busuk



Gambar 5. 6. Selada *Grade 4*
Sumber: Dokumentasi pribadi

Dengan kondisi saat ini perusahaan sudah cukup baik dalam memanfaatkan peluang yang ada, namun perlu digunakan strategi yang harus diterapkan dalam mendukung pertumbuhan yang agresif. Untuk menyikapi hal ini perlu strategi yang mampu memanfaatkan peluang yang ada, sehingga mampu memberikan keuntungan bagi perusahaan. Sebelumnya PT Kebun Sayur Indonesia hanya menjual sayur selada dengan kualitas terbaik saja dan sisa selada yang tidak masuk kriteria konsumen tidak digunakan dan dibuang begitu saja. Produk selada akhir yang tercatat pada Juni 2024 terdapat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 5. 7. Produk afkir selada keriting Juni 2024

Tanggal	Produksi Selada (kg)	Produk afkir Selada (kg)
3 Juni 2024	386.6	122.9
5 Juni 2024	336.7	120.05
7 Juni 2024	473.1	103.35
10 Juni 2024	450.3	81.6
12 Juni 2024	417.7	112.7
14 Juni 2024	480.65	106,4
17 Juni 2024	449.9	68.45
19 Juni 2024	228.8	111.7
21 Juni 2024	332	95,15
24 Juni 2024	227.8	91.7
26 Juni 2024	204.4	85.7
28 Juni 2024	267	117.7
Total	4254.95	1217.4

Penerapan strategi *grading* sayur selada PT Kebun Sayur Indonesia dari 2 kategori menjadi menjadi 4 kategori yang dilakukan pada bulan Juni 2024 menghasilkan jumlah produk seperti yang tercantum pada tabel berikut:

Tabel 5. 8. Produk afkir selada keriting Juni 2024 sesuai pembagian grade.

Tanggal	Grade 1 (kg)	Grade 2 (kg)	Grade 3 (kg)	Grade 4 (kg)
3 Juni 2024	386.6	74.4	30.5	18
5 Juni 2024	336.7	83.85	30	6.2
7 Juni 2024	473.1	64.95	18.1	20.3
10 Juni 2024	450.3	30.6	20.2	30.8
12 Juni 2024	417.7	45.3	62.6	4.8
14 Juni 2024	480.65	70.2	26.2	10
17 Juni 2024	449.9	45.75	13	9.7
19 Juni 2024	228.8	56.2	37.4	18.1
21 Juni 2024	332	57.75	24	13.4
24 Juni 2024	227.8	56.7	20.2	14.8
26 Juni 2024	204.4	50.4	18.8	16.5
28 Juni 2024	267	75.2	30.2	12.3
Total	4254.95	711.3	331.2	174.9
Perkiraan Pendapatan	106,373,750	9,246,900	2,318,400	










Keterangan:

Grade 1	Untuk HOREKA/Konsumen	= Rp 25.000/kg
Grade 2	Pasar tradisional/Agen	= Rp 13.000/kg
Grade 3	Kura-kura	= Rp 7.000/kg

Grade 4 Pupuk cair/Ekoenzim = Rp 0

Penerapan strategi *grading* dengan memilah sayur selada afkir yang masih layak untuk dijual ke pasar tradisional dan pemilik ternak kura-kura dapat membantu memberi tambahan nilai ekonomi tanpa menyisakan limbah yang dapat merusak lingkungan.

Gambar 5.2.9. BMC Produk Selada PT Kebun Sayur Indonesia Dengan Penerapan Strategi *Grading* Selada Afkir.

<p>Key Partners</p>  <p>WSJ Supplier Brastagi Supplier Pakam Sun Printing Amin Plastik</p>	<p>Key Activities</p>  <p>Logistik Pengangkutan sayur Cek Kualitas sayur Sortasi, packing Penyimpanan Grading Produk Afkir</p> <p>Key Resources</p>  <p>SDA: Sayur SDM, Modal Gedung serta fasilitas produksi selada</p>	<p>Value Propositions</p>  <p>Sayur Harga konsisten Garansi/jaminan Pelayanan Baik</p>	<p>Customer Relationship</p>  <p>Service Promosi Program loyalty</p> <p>Channels</p>  <p>Offline: Pameran/event, retail mitra Online: media sosial (WhatsApp, Instagram)</p>	<p>Customer Segments</p>  <p>HORECA (Hotel, Restoran, Café) END USER (Konsumsi rumah tangga) SUPERMARKET Pasar/Agen Peternak kura-kura</p>
<p>Cost Structure</p>  <p>Biaya Tetap Biaya Variabel Operasional Pemasaran</p>		<p>Revenue Streams</p>  <p>Offline store Online store Penjualan Produk Afkir</p>		

Gambar 5.17. BMC bisnis Selada Dengan Penerapan Strategi Grading Afkir

Pada Gambar 5.17 dapat dilihat BMC selada dengan penerapan strategi grading produk selada mengalami perubahan dengan elemen bisnis yang sebelumnya sudah berjalan. Dengan strategi yang baru, maka hasil penjualan meningkat dan elemen bisnis yang mengalami perubahan dengan adanya penambahan target pasar adalah kegiatan yang dilakukan, kerjasama antara mitra, serta biaya yang dikeluarkan selama produksi berlangsung.