

BAB I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Agroindustri merupakan bagian penting dalam sistem agribisnis karena berperan dalam meningkatkan nilai tambah hasil pertanian melalui kegiatan pengolahan. Keberadaan agroindustri tidak hanya menghubungkan sektor hulu sebagai penyedia bahan baku dengan sektor hilir sebagai pengguna produk olahan, tetapi juga menjadi sarana untuk memperluas rantai nilai komoditas pertanian. Melalui proses pengolahan, hasil pertanian yang semula memiliki nilai ekonomi relatif rendah dapat diubah menjadi produk dengan nilai guna dan nilai jual yang lebih tinggi. Dengan demikian, agroindustri memiliki peran strategis dalam mendukung sistem agribisnis serta penguatan ekonomi berbasis sumber daya pertanian (Amin *et al.*, 2024).

Salah satu agroindustri yang perlu dikembangkan pada saat ini adalah agroindustri skala kecil dan rumah tangga yang dibantu dengan agroindustri skala besar sebagai bentuk kerjasama E. Suryani (2006). Salah satu agroindustri skala kecil yang banyak dikembangkan yaitu industri pengolahan tebu menjadi gula merah yang dilakukan oleh rumah tangga petani.

Gula merah tebu merupakan produk agroindustri berbasis komoditas tebu yang memiliki keterkaitan langsung dengan kegiatan pertanian di tingkat hulu. Produk ini dihasilkan melalui proses pengolahan tebu yang relatif sederhana dan masih banyak dilakukan secara tradisional, sehingga memungkinkan keterlibatan pelaku usaha skala kecil dan menengah. Karakteristik gula merah tebu berupa warna, aroma, dan cita rasa yang khas menjadikannya tidak hanya berfungsi sebagai pemanis, tetapi juga sebagai bahan baku bernilai tambah dalam berbagai produk pangan (Arianti & Waluyati, 2019).

Berdasarkan data produksi tanaman tebu di Kabupaten Tanah Datar tahun 2022 (Lampiran3), luas areal tebu mencapai 3.719 ha dengan total produksi sebesar 4.901,5 ton. Produksi tebu tersebar di beberapa kecamatan, dengan Kecamatan Lintau Buo Utara sebagai daerah penghasil terbesar yang memiliki luas areal 3.079 ha dan produksi 4.233 ton. Selain itu, tanaman tebu juga diusahakan di Kecamatan

X Koto, Salimpaung, Tanjung Baru, dan Sungayang. Kecamatan Sungayang memiliki luas areal tebu sebesar 65 ha dengan produksi mencapai 90,05 ton (Lampiran 3). Meskipun produksinya tidak sebesar kecamatan lain, komoditas tebu di Kecamatan Sungayang telah dimanfaatkan melalui kegiatan agroindustri berupa pengolahan tebu menjadi gula merah tebu yang mampu memberikan nilai tambah ekonomi bagi masyarakat. Dalam Penelitiannya Arianti & Waluyati (2019) menyatakan bahwa pengolahan tebu menjadi gula merah menghasilkan nilai tambah sebesar Rp1.051 per kg tebu dengan rasio nilai tambah mencapai 58,28% serta tingkat keuntungan sebesar Rp546 per kg tebu. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pengolahan gula merah tebu memiliki prospek yang baik untuk dikembangkan karena mampu meningkatkan nilai jual tebu dibandingkan jika dipasarkan dalam bentuk bahan baku.

Kegiatan agroindustri gula merah tebu pada umumnya masih berkembang dalam skala usaha mikro dengan pengelolaan yang sederhana. Proses produksi sebagian besar dilakukan secara mandiri oleh pelaku dengan memanfaatkan tenaga kerja keluarga tanpa melibatkan pekerja di luar rumah tangga. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, Menengah (UMKM), usaha dengan jumlah tenaga kerja kurang dari 5 orang termasuk dalam kategori usaha mikro (Lampiran 2).

Keterbatasan tersebut berdampak pada rendahnya kapasitas produksi dan sempitnya jangkauan pemasaran, sehingga pelaku usaha belum mampu memanfaatkan peluang pasar secara optimal. Apabila kondisi ini terus berlanjut, agroindustri gula merah tebu akan sulit berkembang dan hanya bertahan pada skala usaha kecil. Oleh karena itu, diperlukan upaya pengembangan usaha yang lebih terarah melalui penyusunan strategi yang tepat guna meningkatkan efisiensi produksi, akses pasar, dan daya saing produk.

Meskipun Nagari Andaleh Baruh Bukik memiliki potensi bahan baku tebu dan nilai tambah ekonomi dari pengolahan gula merah tebu, sebagian besar pelaku usaha masih beroperasi dalam skala mikro dengan pengelolaan sederhana dan pemasaran terbatas. Menurut Pernyataan S. Suryani (2018), bahwa UMKM umumnya menghadapi kendala manajerial dan pemasaran meskipun memiliki potensi ekonomi yang besar. Kesenjangan tersebut yang menunjukkan bahwa

potensi yang ada belum dimanfaatkan secara optimal. Oleh karena itu, diperlukan strategi pengembangan usaha yang terarah.

Salah satu pendekatan yang dapat digunakan untuk menyusun strategi pengembangan usaha gula merah tebu adalah analisis *Business Model Canvas* (BMC). *Business Model Canvas* merupakan alat yang membantu menggambarkan model bisnis suatu usaha secara sistematis Menurut pernyataan Osterwalder & Pigneur (2010). Melalui pendekatan ini, pelaku usaha dapat mengidentifikasi sembilan elemen model bisnis, yaitu segmen pelanggan, proposisi nilai, saluran distribusi, hubungan pelanggan, sumber pendapatan, sumber daya utama, aktivitas utama, kemitraan utama, dan struktur biaya.

Penggunaan BMC dalam pengembangan usaha gula merah tebu sangat relevan karena beberapa alasan. Pertama, BMC memberikan gambaran singkat mengenai model bisnis yang dimiliki, sehingga memudahkan pelaku usaha dalam merumuskan strategi dan mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki. Kedua, BMC membantu para pebisnis untuk lebih mudah dalam mengedit perencanaan dan dapat dengan mudah dibagikan pada karyawan dan pemangku kepentingan. Ketiga, dapat diterapkan pada perusahaan skala kecil hingga atas (Widyawati, 2024).

Pengembangan usaha gula merah tebu di Nagari Andaleh Baruh Bukik dapat dilakukan melalui penerapan *Business Model Canvas* (BMC) sebagai alat untuk meningkatkan daya saing usaha. Pendekatan ini membantu pelaku usaha dalam mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang mempengaruhi keberhasilan usaha, sehingga dapat menjadi dasar dalam penyusunan strategi pengembangan. Melalui penerapan BMC, usaha yang masih berskala mikro diharapkan dapat berkembang menuju skala kecil hingga menengah, sekaligus menemukan peluang baru serta memperluas jangkauan pasar yang ada. Menurut pernyataan Osterwalder & Pigneur (2010), bahwa *Business Model Canvas* memungkinkan usaha beradaptasi secara cepat terhadap perubahan pasar sehingga mampu meningkatkan daya saing dan mendorong minat usaha. Dengan demikian, analisis *Business Model Canvas* tidak hanya memberikan gambaran yang jelas mengenai kondisi model bisnis saat ini, tetapi juga menjadi alat strategi dalam merancang langkah pengembangan usaha gula merah tebu secara efektif dan berkelanjutan.

Penelitian terdahulu mengenai agroindustri gula merah tebu umumnya masih menyoroti aspek tunggal. Sebagaimana penelitian Melly *et al.*, (2019) yang mengkaji rantai pasok agroindustri gula merah tebu di Kabupaten Agam dan menemukan bahwa kemitraan masih bersifat informal serta terbatas pada pedagang pengumpul, namun penelitian tersebut belum menganalisis keseluruhan elemen model bisnis secara terintegrasi. Hingga saat ini, belum ada penelitian yang memetakan model bisnis agroindustri gula merah tebu secara menyeluruh dengan mengintegrasikan kesembilan elemen *Business Model Canvas* dan analisis SWOT untuk merumuskan strategi pengembangan usaha, khususnya di Nagari Andaleh Baruh Bukik Kecamatan Sungayang. Kesenjangan inilah yang menjadi kebaruan penelitian ini, yaitu menyusun strategi pengembangan agroindustri gula merah tebu berbasis integrasi *Business Model Canvas* dan analisis SWOT yang disesuaikan dengan kondisi lokal.

Berdasarkan uraian tersebut, maka penelitian berjudul “Strategi Pengembangan Agroindustri Gula Merah Tebu di Nagari Andaleh Baruh Bukik Kecamatan Sungayang Kabupaten Tanah Datar dengan Pendekatan *Business Model Canvas*” dipandang perlu dilakukan. Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi yang tepat dalam memaksimalkan potensi agroindustri gula merah tebu agar mampu meningkatkan daya saing, memperluas jangkauan pasar, serta memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kesejahteraan masyarakat. Lebih jauh lagi, pengembangan agroindustri ini diharapkan dapat mendukung pemerataan ekonomi pedesaan sekaligus membuka peluang lapangan kerja baru bagi masyarakat sekitar.

B. Rumusan Masalah

Di Kecamatan Sungayang, pengolahan tebu menjadi gula merah tebu merupakan salah satu kegiatan agroindustri yang memberikan nilai tambah pada komoditas tebu. Usaha ini dijalankan oleh petani yang juga berperan sebagai pengrajin dan melibatkan banyak pelaku usaha di wilayah tersebut. Kondisi ini menunjukkan adanya potensi yang cukup besar dalam meningkatkan pendapatan masyarakat. Namun, pengelolaan usaha masih dilakukan secara sederhana dan

belum didukung strategi bisnis yang terencana, sehingga peluang pengembangan pasar dan peningkatan skala usaha belum dimanfaatkan secara maksimal.

Agroindustri gula merah tebu di Nagari Andaleh Baruh Bukik masih menghadapi berbagai kendala, terutama pada aspek pemasaran. Salah satu permasalahan utama adalah terbatasnya akses pasar akibat kurangnya pemahaman pelaku usaha terhadap segmen pelanggan dan kebutuhan konsumen. Selama ini, produk lebih banyak dipasarkan melalui pedagang perantara sehingga pelaku usaha jarang berinteraksi langsung dengan konsumen akhir. Kondisi tersebut menyebabkan informasi mengenai preferensi dan kebutuhan konsumen belum diperoleh secara optimal. Melalui elemen *Customer Segments* dalam *Business Model Canvas*, pelaku usaha dapat mengidentifikasi dan mengelompokkan konsumen berdasarkan karakteristik tertentu, sehingga pemasaran dapat lebih terarah dan tidak hanya bergantung pada pedagang perantara.

Pemasaran agroindustri gula merah tebu masih didominasi oleh penjualan melalui pedagang perantara, sehingga pelaku usaha belum dapat memperkenalkan keunggulan produknya secara langsung kepada konsumen. Selain itu, kegiatan pemasaran masih dilakukan secara sederhana dan belum didukung oleh upaya yang menonjolkan daya tarik maupun keunikan produk. Kondisi ini menyebabkan gula merah tebu belum memiliki pembeda yang kuat dibandingkan produk sejenis di pasar. Oleh karena itu, elemen *Value Proposition* dalam *Business Model Canvas* dapat digunakan untuk mengidentifikasi dan memperkuat nilai unggul produk agar lebih sesuai dengan kebutuhan serta preferensi konsumen.

Ketergantungan pada pedagang perantara menyebabkan pemasaran gula merah tebu memiliki jangkauan yang terbatas. Padahal, pemanfaatan berbagai saluran distribusi dan media pemasaran dapat membantu produk menjangkau konsumen yang lebih luas serta meningkatkan daya saing usaha. Saat ini, distribusi gula merah tebu di Nagari Andaleh Baruh Bukik masih didominasi oleh saluran pemasaran tradisional, sehingga keberadaan produk belum banyak dikenal di luar pasar lokal. Oleh karena itu, elemen *Channels* dalam *Business Model Canvas* dapat menjadi acuan bagi pelaku usaha untuk mengembangkan sistem distribusi yang lebih efektif sehingga akses pasar dapat diperluas.

Penggunaan saluran distribusi yang masih bersifat tradisional menyebabkan penjualan gula merah tebu menjadi tidak stabil karena pelaku usaha bergantung pada pedagang perantara. Pola pemasaran yang tidak menjangkau konsumen akhir juga membuat pelaku usaha tidak memiliki hubungan langsung dengan pelanggan. Padahal, hubungan yang baik dengan pelanggan penting untuk membangun loyalitas serta menjaga minat usaha. Oleh karena itu, pelaku usaha gula merah tebu dapat memanfaatkan elemen *customer relationship* dalam *Business Model Canvas* untuk menjalin komunikasi dengan konsumen sehingga tercipta kepuasan pelanggan.

Permasalahan lain yang dihadapi agroindustri gula merah tebu adalah ketergantungan pada pendapatan dari penjualan kepada pedagang perantara. Meskipun pelaku usaha memperoleh pendapatan dari penjualan gula merah tebu dan produk olahan lainnya, harga jual masih ditentukan oleh toke. Berdasarkan hasil wawancara, harga gula merah tebu yang dijual kepada pedagang perantara sebesar Rp15.000 per kilogram, sedangkan jika dipasarkan langsung oleh produsen, harga jual dapat mencapai Rp17.000–Rp20.000 per kilogram. Perbedaan harga tersebut menunjukkan bahwa pemasaran langsung berpotensi memberikan pendapatan yang lebih tinggi bagi pelaku usaha. Oleh karena itu, pemahaman mengenai elemen *Revenue Streams* diperlukan untuk membantu pelaku usaha mengoptimalkan sumber pendapatan yang dimiliki.

Permasalahan lain yang dihadapi agroindustri gula merah tebu di Nagari Andaleh Baruh Bukik adalah belum terkelolanya sumber daya produksi secara optimal sebagai modal pengembangan usaha. Meskipun sebagian pelaku usaha telah memiliki mesin penggiling dan lahan tebu sendiri, aset-aset tersebut belum didukung oleh pencatatan dan pengelolaan yang sistematis. Akibatnya, pelaku usaha kesulitan mengakses pembiayaan formal karena tidak mampu menunjukkan kondisi aset dan arus kas usaha secara tertulis kepada lembaga keuangan. Kondisi ini menjadikan elemen *Key Resources* dalam *Business Model Canvas* sebagai salah satu aspek yang perlu dianalisis secara mendalam untuk mengidentifikasi potensi sumber daya yang sudah dimiliki sekaligus merumuskan strategi pengelolaannya agar dapat mendukung pengembangan usaha secara berkelanjutan.

Pada elemen *Key Activities*, proses produksi gula merah tebu di Nagari Andaleh Baruh Bukik dijalankan secara tradisional melalui tahapan panen tebu, penggilingan, pemasakan selama tiga hingga empat jam menggunakan tungku kayu bakar, pencetakan, hingga pengemasan. Meskipun proses tradisional ini justru menjadi bagian dari keunikan dan nilai produk, aktivitas usaha secara keseluruhan masih menghadapi keterbatasan pada aspek pemasaran. Sebagian besar pelaku usaha menjalankan aktivitas pemasaran secara pasif dengan hanya menunggu pedagang pengepul datang langsung ke lokasi produksi, tanpa ada upaya aktif untuk menjangkau segmen konsumen yang lebih luas. Kondisi ini menyebabkan pelaku usaha kehilangan kendali atas harga jual dan tidak memiliki informasi yang cukup tentang preferensi konsumen akhir. Oleh karena itu, analisis terhadap elemen *Key Activities* diperlukan untuk mengidentifikasi kegiatan utama yang perlu diperkuat, khususnya pada aspek pemasaran dan distribusi, agar pelaku usaha dapat meningkatkan daya saing dan memperluas jangkauan pasar secara berkelanjutan.

Pelaku usaha agroindustri gula merah tebu di Nagari Andaleh Baruh Bukik saat ini masih bergantung pada pedagang pengumpul sebagai mitra utama pemasaran. Sementara itu, kemitraan formal untuk menjamin ketersediaan bahan baku tebu belum terbentuk, sehingga kebutuhan produksi masih dipenuhi secara mandiri. Kondisi ini membatasi kapasitas produksi dan meningkatkan beban kerja pelaku usaha. Selain itu, peluang kerja sama dengan kelompok tani maupun instansi terkait belum dimanfaatkan secara optimal. Oleh karena itu, elemen *Key Partnerships* perlu dianalisis untuk merumuskan strategi kemitraan yang dapat mendukung ketersediaan bahan baku dan meningkatkan daya saing usaha.

Permasalahan lain yang dihadapi agroindustri gula merah tebu berkaitan dengan struktur biaya produksi yang belum efisien. Proses pengolahan masih menggunakan peralatan sederhana dan bahan bakar tradisional sehingga membutuhkan waktu produksi yang lebih lama dan meningkatkan pengeluaran biaya. Selain itu, skala produksi yang kecil menyebabkan biaya per satuan produk relatif lebih tinggi, sementara harga jual masih bergantung pada pedagang perantara sehingga margin keuntungan menjadi terbatas. Kondisi ini menunjukkan bahwa pelaku usaha belum melakukan pengelolaan biaya secara terencana. Oleh karena itu,

elemen *Cost Structure* perlu dianalisis untuk mengidentifikasi komponen biaya utama serta menyusun strategi efisiensi guna meningkatkan keuntungan usaha.

Melihat adanya kesenjangan antara potensi agroindustri gula merah tebu yang didukung oleh jumlah pelaku usaha dan ketersediaan bahan baku dengan kondisi usaha yang masih menghadapi berbagai keterbatasan pada aspek produksi, pemasaran, dan pengelolaan bisnis, maka diperlukan strategi pengembangan yang tepat agar potensi tersebut dapat dimanfaatkan secara optimal. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk memetakan model bisnis agroindustri gula merah tebu menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* sekaligus merumuskan alternatif strategi pengembangan yang sesuai dengan kondisi lokal. Berdasarkan uraian tersebut, dirumuskan beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana kondisi usaha agroindustri gula merah tebu di Nagari Andaleh Baruh Bukik Kecamatan Sungayang ditinjau dari sembilan elemen *Business Model Canvas* yang mencerminkan permasalahan pengelolaan usaha, efisiensi produksi, inovasi dan kualitas produk, pemasaran, sumber daya, kemitraan, dan strategi bisnis?
2. Faktor-faktor apa saja yang mencakup kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam model bisnis agroindustri gula merah tebu berdasarkan pendekatan *Business Model Canvas* (BMC)?
3. Alternatif strategi pengembangan apa yang dapat dirumuskan bagi usaha agroindustri gula merah tebu di Nagari Andaleh Baruh Bukik berdasarkan analisis *Business Model Canvas*?

Dengan demikian, maka peneliti merasa perlu untuk melakukan penelitian dengan judul Strategi Pengembangan Agroindustri Gula Merah Tebu di Nagari Andaleh Baruh Bukik Kecamatan Sungayang Kabupaten Tanah Datar Dengan Pendekatan *Business Model Canvas*.

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan model bisnis agroindustri gula merah tebu di Nagari Andaleh Baruh Bukik, dengan menggunakan kerangka sembilan elemen *Business Model Canvas* (BMC), meliputi aspek pengelolaan usaha, efisiensi produksi, inovasi dan kualitas produk, pemasaran, sumber daya, kemitraan, dan strategi bisnis.
2. Mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor internal (kekuatan dan kelemahan) serta faktor-faktor eksternal (peluang dan ancaman) dalam model usaha agroindustri gula merah tebu melalui pendekatan SWOT.
3. Merumuskan alternatif-alternatif strategi pengembangan usaha agroindustri gula merah tebu di Nagari Andaleh Baruh Bukik berdasarkan pendekatan *Business Model Canvas* dan SWOT.

D. Manfaat Penelitian

Dengan adanya penelitian ini, diharapkan dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak, di antaranya yaitu:

1. Bagi peneliti, penelitian ini dapat menambah wawasan mengenai penerapan *Business Model Canvas* dalam analisis model bisnis agroindustri serta meningkatkan pemahaman terkait faktor internal dan eksternal yang memengaruhi keberlangsungan usaha.
2. Bagi pelaku usaha agroindustri gula merah tebu, hasil penelitian dapat menjadi sumber informasi mengenai kondisi usaha, termasuk kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi, sehingga dapat digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan untuk pengembangan usaha.
3. Bagi pemerintah daerah, penelitian ini dapat menjadi bahan masukan dalam penyusunan kebijakan maupun program yang mendukung pengembangan agroindustri gula merah tebu guna mendorong peningkatan ekonomi masyarakat.