

STRATEGI PENGEMBANGAN ORGANISASI MELALUI *BUSINESS MODEL CANVAS*

DEVELOPMENT STRATEGY ORGANIZATION THROUGHT MELALUI BUSINESS MODEL CANVAS

Laila Diana

Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Riau
Koresponden email: dianaajalah49@gmail.com

ABSTRAK

Sebagai organisasi yang menangani produksi semen beku untuk inseminasi buatan, Unit Pelaksana Teknis (UPT) Inseminasi Buatan Ternak terus berbenah untuk mendukung pelaksanaan tugas dan fungsinya yaitu produksi, distribusi dan pemasaran semen beku serta membantu capaian peningkatan populasi sapi di Provinsi Riau. Salah satu upaya pendekatan dalam membuat suatu pengembangan adalah dengan menggunakan model bisnis. Hal ini penting bagi UPT sebagai unit usaha yang menghasilkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) untuk merancang pengembangan layaknya seperti organisasi bisnis dengan sebaik mungkin. Analisis dilakukan dengan pendekatan Business Model Canvas (BMC) dengan mewawancarai responden terkait dengan sembilan elemen BMC di UPT.IBT Provinsi Riau. Dari hasil analisis BMC tersebut kemudian dilanjutkan dengan analisis SWOT pada masing-masing elemen BMC untuk dilakukan penyempurnaan, dan kemudian dilakukan perumusan strategi pengembangannya. Hasil analisis mendapatkan bahwa Upt.IBT perlu Peningkatan kompetensi pegawai baik yang akan mengelola sistem informasi yang ada di UPT.IBT ataupun kompetensi teknis terkait proses produksi semen beku. UPT.IBT mengusulkan dan mempersiapkan untuk menjadi Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) sehingga lebih leluasa dalam menggunakan anggaran sesuai kebutuhan dan dapat meminimalisir alokasi anggaran yang tidak tepat sasaran dan meminimalisir terlambatnya pembelian obat-obatan dan vitamin serta kebutuhan lainnya dalam rangka pemeliharaan Sapi Bull dan proses produksi semen beku. Perbaikan lainnya yaitu dengan diversifikasi produk layanan tidak hanya produksi semen beku sapi bali, tapi juga semen beku sapi jenis lainnya dan semen beku komoditas ternak lainnya seperti kambing, kerbau dan domba serta semen beku sexing.

Kata kunci: Business model canvas, ternak, strategi pengembangan, SWOT

ABSTRACT

As an organization that handles the production of frozen semen for Artificial Insemination, UPT.Inseminasi Buatan Ternak (UPT. IBT) continues to improve to support the implementation of its tasks and functions, including the production, distribution, and marketing of frozen semen, as well as contributing to the increase in cattle population in Riau Province. One of the approaches to development is through the use of a business model. This is important for UPT as a business unit generating Regional Original Revenue (PAD) to design development as effectively as possible, similar to a business organization. The analysis was carried out using the Business Model Canvas (BMC) approach by interviewing respondents related to the nine BMC elements at UPT. IBT Riau Province. The results of this BMC analysis were followed by a SWOT analysis for each BMC element to make improvements and then develop development strategies. The analysis found that UPT. IBT needs to improve the competencies of employees, both those who will manage the information systems at UPT. IBT and technical competencies related to the frozen semen production process. UPT. IBT has proposed and prepared to become a Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) to have more flexibility in using the budget according to needs and to minimize inappropriate budget allocation and delays in purchasing medicines, vitamins, and other necessities in order to rear Bali Cattle and the frozen semen production process. Other improvements include diversifying service products, not only producing frozen semen for Bali Cattle but also for other cattle breeds, and frozen semen for other livestock commodities such as goats, buffaloes, and sheep, as well as sexed frozen semen.

Keywords: Business model canvas, livestock, development strategy, SWOT

PENDAHULUAN

Provinsi Riau memiliki potensi yang besar untuk pengembangan peternakan sapi potong. Disamping karena kebutuhan daging ruminasia yang besar, Provinsi Riau juga berpotensi dalam pengembangan ternak sapi yang diintegrasikan dengan kebun kelapa sawit. Berdasarkan data Dinas Pangan, Ketahanan Pangan dan hortikultura Provinsi Riau, kebutuhan daging ruminasia di Provinsi Riau sebesar 3,5 kg/kapita/tahun atau 23.150.344 kg/tahun. Produksi daging ruminasia (sapi, ker-

bau, kambing dan domba) tahun 2022 sebesar 14.161.414 kg. Jadi pemenuhan kebutuhan daging ruminasia dari produksi daging ruminasia adalah sebesar 61,17%. Produksi daging ruminasia lokal (produksi daging dari ternak yang dipelihara oleh peternak di Riau adalah sebesar 5.569.642 kg sehingga kontribusi produksi daging lokal terhadap produksi daging daerah hanya 24,06%. Ketergantungan yang besar dari ternak yang didatangkan dari luar Provinsi Riau untuk dipotong dalam rangka kebutuhan daging menjadi salah satu alasan

untuk bisa lebih meningkatkan populasi ternak di Provinsi Riau sehingga tidak terlalu bergantung dengan pemasukan dari provinsi lain.

Upaya yang dilakukan dalam meningkatkan populasi ternak terutama ternak sapi adalah dengan peningkatan kelahiran melalui Inseminasi Buatan. Dalam rangka Pemenuhan kebutuhan semen beku untuk Inseminasi Buatan tersebut, Pemerintah Provinsi Riau menerbitkan peraturan daerah yaitu Perda No 7 tahun 2008 tentang Pembentukan susunan organisasi dan Tata Kerja Dinas Provinsi Riau dimana Balai Bibit Peternakan diubah menjadi Unit Pelaksana Teknis Balai Inseminasi Buatan Ternak (UPT UPT-IBT) dan Unit Pelaksana Teknis Inseminasi Buatan Ternak (UPT. IBT) melalui Peraturan Daerah Provinsi Riau Nomor 2 tahun 2014 tentang perubahan atas Peraturan Daerah provinsi Riau Nomor 9 tahun 2008 tentang organisasi dinas daerah Provinsi Riau.

Sebagai organisasi yang menangani produksi semen beku untuk Inseminasi Buatan, UPT. Inseminasi Buatan Ternak terus berbenah untuk mendukung pelaksanaan tugas dan fungsinya yaitu produksi, distribusi dan pemasaran semen beku serta membantu capaian peningkatan populasi sapi di Provinsi Riau. Pengembangan produksi semen beku di UPT. Inseminasi Buatan Ternak secara terus-menerus melakukan perbaikan dalam memproduksi semen beku yang berkualitas disamping juga meningkatkan standard manajemen mutu sesuai ISO 9001: 2015 dan Standar SNI.

Peningkatan tidak saja pada manajemen mutu akan tetapi secara bertahap juga meningkatkan sarana dan prasana infrastruktur UPT. Inseminasi Buatan Ternak guna mendorong kinerja dan pelayanan prima yang ingin di capai UPT. Inseminasi Buatan Ternak (UPT. IBT). Hal ini penting mengingat sumber daya pemerintah yang makin terbatas, akan tetapi dituntut memenuhi tuntutan kebutuhan pembangunan yang terus meningkat dan semakin kompleks. Hal ini mendorong pemerintah terus mencari terobosan dengan cara yang lebih efektif untuk terus meningkatkan pelayanan kepada publik.

UPT. IBT sebagai unit Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Riau semakin dituntut harus profesional akuntabel dan transparan. Pendekatan penganggaran berbasis kinerja merupakan sebuah tuntutan untuk dilakukan di hampir semua satuan kerja instansi Pemerintah Provinsi Riau tidak terkecuali instansi pemerintah yang memberikan pelayanan kepada publik. Pelayanan publik tidak harus diselenggarakan oleh lembaga birokrasi murni, akan tetapi dapat diselenggarakan oleh instansi yang dikelola seperti layaknya organisasi bisnis dengan menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan, dan manajemen sektor swasta.

Salah satu upaya pendekatan dalam membuat suatu pengembangan adalah dengan menggunakan model bisnis. Hal ini penting bagi UPT sebagai unit usaha yang menghasilkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) untuk merancang pengembangan layaknya seperti organisasi bisnis dengan sebaik mungkin. Salah satu pendekatannya menggunakan Bisnis Model Canvas. Menurut Dudin et al. (2015) model bisnis dapat menggambarkan skenario pengembangan lebih lanjut dan perubahan tingkat daya saing suatu organisasi. Model bisnis mencerminkan pilihan strategis dan implikasi operasional yang membantu perusahaan untuk mengkomunikasikan, menganalisis, menguji dan memvalidasi sebuah hubungan sebab-akibat yang berasal dari pilihan strategi yang dibuat (Shafer et al. 2005).

Dalam era globalisasi saat ini, sebuah organisasi mau tidak mau harus bergerak cepat untuk merespon segala kejadian yang berhubungan langsung atau tidak langsung dengan kepentingan organisasi. Baik organisasi publik atau pemerintah maupun organisasi bisnis atau swasta benar-benar memperhatikan hal-hal tersebut agar tidak mengalami kegagalan dalam merespon setiap kejadian yang ada. Terlebih dalam hal ini organisasi publik atau pemerintah harus mulai mengubah paradigma dalam mensukseskan program-program yang dilakukan semisal pelayanan kepada masyarakat. Untuk itu perlu adanya permodelan bisnis yang benar untuk menghadapi segala kejadian yang ada di organisasi publik atau pemerintahan. Sebuah model bisnis menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan memberikan dan menangkap nilai (Osterwalder dan Pigneur, 2015).

Penelitian ini dilakukan di Unit Pelaksana Teknis Inseminasi Buatan Ternak (UPT. IBT) Provinsi Riau, yang berlokasi pada Kecamatan Tenayan Raya, Kota Pekanbaru. Pemilihan lokasi ini dilakukan secara sengaja (*purposive*) dengan pertimbangan bahwa UPT. IBT memiliki potensi untuk dapat lebih dikembangkan.

METODE

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan jenis penelitian studi kasus. Metode penelitian deskriptif digunakan untuk memperoleh gambaran informasi, penjelasan, dan kondisi yang berkaitan dengan obyek penelitian secara akurat dan sistematis. Penelitian dengan metode studi kasus menghendaki suatu kajian yang rinci, mendalam dan menyeluruh atas objek tertentu yang biasanya relatif kecil dalam kurun waktu tertentu, termasuk lingkungannya (Umar, 2010).

Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder yang diperoleh dari internal maupun eksternal UPT.IBT. Data primer diperoleh melalui

hasil observasi/pengamatan lapang dan wawancara dengan Pimpinan dan Staf UPT Inseminasi Buatan Ternak (UPT. IBT) Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Riau. Sedangkan data sekunder diperoleh melalui studi pustaka baik dari Dinas sendiri maupun data dari instansi dan kelembagaan pemerintah yang terkait. Instrumen pengumpulan data sekunder melalui literatur yang mendukung dan studi kepustakaan, serta data-data yang diperoleh melalui publikasi yang diterbitkan dan pencarian melalui jurnal di situs-situs internet.

Penelitian dilakukan dengan pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) dengan mewawancarai responden terkait dengan sembilan elemen BMC di UPT.IBT Provinsi Riau. Dari hasil analisis BMC tersebut kemudian dilanjutkan dengan analisis SWOT pada masing-masing elemen BMC untuk dilakukan penyempurnaan, dan kemudian dilakukan perumusan strategi pengembangannya. BMC berguna untuk memahami keadaan suatu organisasi dan melakukan inovasi model bisnis pada organisasi tersebut, namun dalam penerapannya terhadap organisasi sosial perlu penyesuaian agar dapat menangkap model bisnis organisasi sosial sepenuhnya (Qastharin, 2016).

HASIL DAN PEMBAHASAN

UPT. IBT sebagai Unit Pelaksana Teknis Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan mempunyai tugas memproduksi semen beku untuk menunjang suksesnya program Inseminasi Buatan yang dijalankan oleh Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Riau. Semen beku yang dihasilkan UPT.IBT telah memenuhi standar SNI dan telah terbukti semen beku yang di produksi UPT. IBT telah berhasil menunjang program dinas dengan telah dilahirkannya anak sapi/pedet hasil dari inseminasi buatan yang menggunakan semen beku dari UPT. IBT. Tahun 2022 telah lahir 22.080 ekor sapi hasil Inseminasi Buatan di Provinsi Riau. Hasil semen beku dari UPT. IBT juga telah menjadi PAD bagi Provinsi Riau.

Identifikasi Saat Ini

Untuk mengidentifikasi dan memotret elemen BMC UPT. IBT Provinsi Riau ini melibatkan orang-orang yang terkait dengan UPT IBT sebagai respondennya. Penelitian dilakukan dalam dua tahap, tahap pertama adalah melakukan identifikasi model bisnis yang ada di UPT.IBT saat ini dengan mewawancarai pihak terkait seperti Kepala UPT, Kepala Sub-Bagian Tata Usaha, Kepala Seksi Pemeliharaan Pejantan Unggul, Perbibitan Ternak dan Pemeliharaan HPT Kepala Seksi Produksi Distribusi dan Pemasaran Semen Beku, dan staf serta, Pejabat Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Riau serta mitra usaha untuk mengetahui gam-

baran model bisnis yang ada dengan pendekatan BMC.

Setelah didapat model bisnis yang ada pada saat ini, tahap selanjutnya adalah dilakukan analisis SWOT terhadap model bisnis yang ada. Setelah didapat hasil analisis SWOT dari masing-masing elemen, maka dilakukan analisis secara kualitatif untuk perbaikan model bisnis dari yang ada saat ini.

Elemen BMC UPT. Inseminasi Buatan Ternak saat ini adalah sebagai berikut:

Customer segment

Elemen ini menjelaskan siapa saja yang menjadi segmen yang dituju dalam pembuatan pelayanan, agar mereka dapat merasakan nilai-nilai yang diberikan oleh instansi atau organisasi. Pertanyaan kunci untuk menetapkan segmen pelanggan (customer) yang akan disasar oleh UPT IBT yaitu: (1) untuk siapa UPT IBT menciptakan produk? dan (2) segmen pelanggan yang seperti apa yang paling penting untuk diberikan pelayanan oleh UPT. IBT?

UPT. IBT melakukan koordinasi dengan Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Riau dalam melaksanakan kegiatannya. Produksi semen beku dari UPT. IBT sebagian besar untuk memenuhi kebutuhan program Inseminasi Buatan yang dilaksanakan oleh Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Riau. Disamping itu UPT. IBT juga mendapat pesanan semen beku dari Direktorat Jenderal Peternakan dan Kesehatan Hewan Kementerian Pertanian RI dalam rangka mensukseskan Program SIKOMANDAN yang menjadi program prioritas Ditjen PKH dalam meningkatkan populasi ternak. Disamping itu semen beku yang dihasilkan UPT. IBT juga dapat dijual kepada provinsi lain seperti Jambi dan Sumatera Utara.

Value proposition

Value proposition disini merupakan nilai atau manfaat yang dapat berupa produk maupun jasa yang diberikan oleh organisasi terhadap *stakeholder* yang terkait. Sebuah model bisnis yang sukses harus memiliki keunggulan dari *value proposition* yang dapat dijadikan keunggulan kompetitif untuk meningkatkan hubungan antar elemen yang dimiliki (Morris, 2009). Value Proposition menggambarkan alasan orang memilih untuk menggunakan produk/jasa dari unit kerja atau organisasi. Nilai atau manfaat yang ditawarkan UPT. IBT saat ini adalah penyediaan semen beku unggul yang sudah ber SNI.

Channels

Elemen *Channels* dalam model bisnis UPT. IBT sangat penting untuk menjangkau pelanggan dan menyampaikan produk dan layanan yang

ditawarkan UPT.IBT. Channel, berfungsi dalam beberapa tahapan mulai dari memberikan pengertian dan pemahaman mengenai pentingnya suatu produk atau kegiatan sebuah organisasi hingga melakukan pelayanan pasca produk atau kegiatan setelah diberikan. *Channels* UPT.IBT saat ini berupa sosial media berupa instagram dan facebook. Website resmi UPT. IBT belum tersedia, website masih tergabung dalam website Dinas Peternakan Dan Kesehatan Hewan Provinsi Riau.

Customer relationship

Customer relationship menggambarkan berbagai jenis hubungan yang dibangun sebuah organisasi dengan segmen yang dilayani atau dengan kata lain bagaimana berinteraksi dan membangun hubungan dengan pelanggan? Selama ini UPT.IBT telah menjalin hubungan dengan pemangku kepentingan yang berhubungan program Inseminasi Buatan. Hubungan berupa pendistribusian semen beku ke Dinas yang terkait dengan Peternakan dan Kesehatan Hewan di kabupaten/kota dan hubungan Kerjasama dengan Direktorat Jenderal Peternakan dan Kesehatan Hewan Kementerian Pertanian Republik Indonesia dalam mendistribusikan semen beku ke provinsi lain. Disamping itu UPT. IBT juga bekerja berhubungan juga dengan Petugas Inseminasi Buatan yang tersebar di kabupaten/kota.

Revenue streams

Revenue stream menggambarkan pendapatan yang dihasilkan oleh sebuah organisasi dari masing-masing segmen. Pendapatan pada sebuah organisasi bukan hanya berupa uang saja tapi juga kepuasan pelanggan pada segmen-segmen dapat ditunjukkan oleh sebuah indeks atau angka. UPT. IBT sebagai unit pelaksan teknis Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan mempunyai tugas dalam memproduksi semen beku untuk menunjang suksesnya program Inseminasi Buatan yang dijalankan oleh Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Riau.

Semen beku yang dihasilkan UPT.IBT telah memenuhi standar SNI dan telah terbukti semen beku yang diproduksi UPT. IBT telah berhasil menunjang program dinas dengan telah dilahirkannya anak sapi/pedet hasil dari inseminasi buatan yang menggunakan semen beku dari UPT. IBT. Hasil semen beku dari UPT. IBT juga telah menjadi PAD bagi Provinsi Riau. Disamping itu, UPT IBT juga telah mendapat kepercayaan dari Ditjen PKH yang dibuktikan dengan permintaan Ditjen PKH untuk menyalurkan semen beku UPT IBT ke provinsi lain. Saat ini sumber pendapatan UPT.IBT hanya dari penjualan semen beku.

Key resources

Key Resource adalah sumber daya kunci yang dibutuhkan oleh UPT. IBT untuk dapat menjalan-

kan aktifitasnya. Contoh *key resource* adalah Sumber Daya Manusia, Kebijakan Pemerintah, Aturan Instansi, Management Support dan semua sumber penting yang harus dimiliki oleh Instansi. *Key resources* UPT. IBT meliputi sumberdaya manusia yang kompeten dibidangnya dan sarana prasarana yang mendukung. Walaupun telah ada SDM yang kompeten, namun belum semua peta jabatan terpenuhi. Begitu juga dengan sarana prasarana UPT.IBT, belum semua sarana prasarana yang dibutuhkan tersedia. Saat ini UPT.IBT memiliki lahan seluas 20 Ha, Gedung Kantor dan Laboratorium, Sapi Bull jenis Sapi Bali, Sapi Limoshin, Sapi Semental, Sapi Pesisir, Sapi PO dan Sapi Brahman, kandang dan sarana prasarana lainnya.

Key activities

Key activities menggambarkan hal-hal terpenting yang harus dilakukan oleh UPT.IBT agar dapat memproduksi semen beku sesuai target yang ditetapkan. Pertanyaan kunci untuk menentukan aktivitas utama yang harus dijalankan oleh UPT IBT, yaitu apa sajakah kegiatan-kegiatan untuk menciptakan preposisi nilai produk yang terpenting yang harus dikembangkan agar usaha dapat beroperasi dengan sukses? *Key activities* yang dilakukan oleh UPT. IBT saat ini antara lain 1) aktivitas pemeliharaan sapi Bull, 2) aktivitas produksi pakan 3) penampungan semen segar, 4) processing semen segar menjadi semen beku, 5) aktivitas pemasaran, 6) monitoring dan evaluasi.

Key partnership

Key partnership merupakan sumber daya yang diperlukan oleh sebuah organisasi untuk mewujudkan proposisi nilai, tetapi tidak dimiliki oleh organisasi tersebut. Pertanyaan kunci untuk menentukan mitra utama yang potensial untuk diajak bekerja sama oleh UPT IBT, yaitu (1) siapa saja mitra kerja yang dapat membuat model bisnis dapat bekerja? (2) siapa saja pemasok utama yang dapat membuat model bisnis dapat bekerja? *Key partnership* UPT. IBT dalam mendukung produksi semen beku saat ini antara lain Ditjen PKH, perguruan tinggi, pihak swasta seperti penyedia N2 Cair, pakan olahan, penyedia obat-obatan.

Cost structure

Struktur biaya yang dibutuhkan dalam menjalankan usaha terdiri atas 2 kategori, yaitu: (1) Biaya tetap, yang relatif tetap jumlahnya setiap bulan seperti biaya karyawan, biaya keamanan dan sebagainya. dan (2) Biaya variabel yang nilainya berubah-ubah sesuai kebutuhan, seperti biaya marketing, listrik, biaya kebutuhan pembelian pakan, bahan laboratorium dan obat-obatan, dan sebagainya.

Cost structure yang dibutuhkan UPT. IBT untuk menjalankan fungsinya sebagai unit pelaksana teknis penghasil semen beku. Dalam menjalankan operasional kegiatan tahunan UPT. IBT telah diberi anggaran untuk mencapai target kinerja antara lain yaitu, 1) biaya belanja pegawai, 2) biaya belanja honorarium, 3) biaya belanja barang, 4) biaya belanja modal, 5) biaya belanja pemeliharaan, 6) biaya perjalanan, dan 7) biaya belanja jasa.

Penjabaran masing-masing elemen diatas kemudian digambarkan kedalam sebuah kanvas dapat dilihat pada Gambar 1.

Key Partnerships - Dinas Peternakan dan Kewan Prov. Riau - Ditjen PKH - Penyedia N2 Cair	Key Activities - Pemeliharaan ternak - Produksi semen beku - Produksi Pakan untuk Sapi Buli UPT. IBT - Distribusi semen beku - Money Key Resources -Karyawan dan Pegawai - Sapi Buli -Sapi betina -Lahan Hijauan Pakan -Laboratorium -Gudang Pakan -Kandang Sapi -Gedung Kantor UPT. IBT	Value Propositions - Produksi semen beku unggul ber SNI	Customer Relationship -Kerjasama dengan Ditjen PKH mendistribusi-kan semen beku ke provinsi lain - Membantu pedistribusan semen beku ke kabupaten/kota Channels - Distribusi langsung ke kabupaten/kota - Instagram dan Facebook - Website Dinas PKH	Customer Segment - Direktorat pembibitan dan produksi ternak - Dinas peternakan Provinsi Sumatera Utara dan Jambi
Struktur Biaya (Cost Structure) - Belanja pegawai dan honorarium - Belanja barang, modal dan jasa - Pemeliharaan dan perjalanan		Sumber Pendapatan (Revenue Streams) - Penjualan semen beku sapi - APBD		

Gambar 1. Pemetaan *Model Bisnis Canvas* UPT. IBT saat ini

Perbaikan ke Depan

Setelah mengidentifikasi elemen BMC di UPT. IBT saat ini, tahap selanjutnya adalah melakukan analisis SWOT pada setiap elemen BMC. Hasil dari analisis SWOT ini dapat digunakan untuk menyempurnakan *business model* yang telah diterapkan sehingga diharapkan ke depan UPT. IBT dapat semakin berkembang. Melalui analisis ini dapat diketahui elemen mana yang dapat dioptimalkan, diperbaiki, ataupun dirubah untuk keberlangsungan UPT. IBT di masa yang akan datang.

Upaya pengembangan organisasi dapat dilakukan dengan melakukan beberapa perubahan. Organisasi perlu mengetahui faktor-faktor apa saja yang dapat mendorong organisasi untuk melakukan perubahan. Kondisi tersebut memaksa para pihak untuk mengembangkan aset-aset yang dimilikinya untuk dapat bertahan menghadapi setiap perubahan yang akan terjadi (Purhantara, 2009). Desain model bisnis organisasi yang baru harus dapat merangsang lintas fungsional dan kolaborasi lintas organisasi, mampu mengurangi hambatan di lingkungan model bisnis serta mampu menyelaraskan bisnis dengan lingkungan internal dan eksternal yang terus berubah (Carayannis, 2014).

Perbaikan business model canvas di UPT. IBT dilakukan dengan bantuan analisis SWOT di setiap elemen bisnis model. Melalui analisis SWOT tersebut akan ditemukan apa saja yang menjadi prospek bagi organisasi yang harus dipertahankan serta dikembangkan dan juga kendala-kendala yang dihadapi oleh organisasi dan bagaimana solusi untuk memperbaikinya.

Perbaikan *costumer segment*

Upaya perbaikan yang dapat dilakukan yaitu memberikan pemerataan dan kemudahan akses informasi yang efektif seperti melakukan penyuluhan terkait Insmeinasi Buatan kepada Peternak di kabupaten/kota agar informasi yang disampaikan dapat diterima dengan baik sekaligus memberi penjelasan terhadap *costumer segment* yang dimiliki oleh UPT. IBT terkait dengan program yang dilaksanakan oleh pemerintah untuk pengembangan inseminasi buatan di Provinsi Riau. Disamping itu pengenalan kepada perusahaan-perusahaan perkebunan sawit terutama yang menerapkan integrasi sapi sawit tentang IB juga turut memperbaiki elemen *costumer segment*.

Dalam perbaikan *costumer segment* perlu adanya pemahaman mendalam tentang kebutuhan pelanggan dengan melakukan riset pasar untuk memahami lebih mendalam tentang kebutuhan, preferensi dan kendala yang dihadapi peternak swasta dan kelompok peternak. Perluasan segment juga dilakukan dengan penguatan branding UPT. IBT melalui promosi yang instensif di berbagai media baik *online* maupun *offline* seperti medsos, website dan pameran-pameran pertanian karena semakin banyak yang mengenal dan yakin dengan produk dari UPT. IBT.

Perbaikan *value proposition*

Upaya perbaikan yang dapat dilakukan, yaitu UPT. IBT dapat melakukan analisis permintaan terhadap produk yang ditawarkan sehingga UPT. IBT dapat memproduksi lebih banyak produk yang diminati oleh pelanggan. Upaya yang dilakukan diantaranya dengan mengupayakan pengembangan semen beku untuk jenis komoditas ternak lainnya selain sapi seperti semen beku untuk kam-bing, kerbau dan ternak lainnya sesuai permintaan pasar. Termasuk juga dengan mengupayakan memproduksi semen beku *sexing* sesuai dengan permintaan konsumen. Disamping itu UPT. IBT dapat mengembangkan jenis usahanya dengan menyediakan Petugas yang memberikan pelayanan Inseminasi Buatan kepada peternak atau unit usaha peternakan dengan menggunakan semen beku yang diproduksi UPT. IBT sesuai dengan jenis yang diinginkan peternak. Hal lain dapat juga berupa pelayanan produksi semen beku dari ternak unggul yang dimiliki konsumen yang ingin semen bekunya dari ternaknya sendiri untuk digunakan pada ternaknya yang lain.

Perbaikan *channels*

Upaya perbaikan yang dapat dilakukan yaitu Diversifikasi Saluran Distribusi, Optimasi Website, Pemanfaatan Media Sosial dan *Offline Marketing*. Diversifikasi saluran distribusi dilakukan dengan menawarkan semen beku dan layanan

UPT IBT lainnya pada *marketplace* pertanian yang sudah ada, menunjuk agen-agen penyalur pada daerah-daerah yang belum terjangkau, dan bekerjasama dengan koperasi peternak untuk menjadi titik distribusi.

Optimasi website dilakukan dengan membuat website UPT IBT sendiri yang selama ini gabung dengan website dinas. Website dirancang dengan desain yang responsif mudah diakses oleh berbagai perangkat dan berisi informasi yang lengkap berkaitan dengan produk, layanan dan cara pemesanan.

Strategi perbaikan *channels* yang lain yaitu dengan pemanfaatan media sosial dengan membuat konten yang informatif dan menarik seperti tips peternakan, testimoni pelanggan, dan informasi mengenai produk baru. Pemanfaatan sosial media juga dapat dengan melakukan iklan berbayar di platform media sosial untuk menjangkau target audiens yang lebih luas serta membangun komunitas online untuk berinteraksi dengan pelanggan dan mendapatkan *feedback*nya.

Upaya lain yang dilakukan adalah dengan *offline marketing* seperti mengikuti pameran pertanian untuk mempromosikan produk secara langsung kepada calon pelanggan dan melakukan demo produk di lokasi peternak untuk memperlihatkan keunggulan produk.

Perbaikan *customer relationship*

Upaya dalam perbaikan *customer relationship* yaitu dengan peningkatan layanan pelanggan dengan menyediakan *hotline* pelanggan yang mudah dihubungi, membangun sistem pengaduan yang mudah dan cepat, memberikan respon yang cepat terhadap setiap pertanyaan dan keluhan pelanggan dalam hal ini peternak. Peningkatan pelayanan dengan mengadakan pelatihan kepada petugas yang berhubungan langsung dengan peternak untuk meningkatkan kemampuan komunikasi dan *problem-solving* juga diperlukan. Forum *online* juga perlu dibangun untuk memberi ruang diskusi dan berbagi pengalaman antar peternak.

Perbaikan *revenue streams*

Perbaikan elemen *revenue stream* (aliran pendapatan) dapat dilakukan dengan diversifikasi Produk dan Layanan, dan pemanfaatan asset yang ada. Diversifikasi produk dengan mengembangkan produk baru seperti semen beku untuk jenis ternak lain, atau mengembangkan semen beku sexing sesuai permintaan peternak atau pengusaha ternak. Pemanfaatan Aset yang Ada misalnya dengan memanfaatkan laboratorium untuk melakukan uji kualitas produk bagi pihak ketiga dan menghasilkan pendapatan tambahan, memanfaatkan tenaga ahli untuk memberikan pelatihan atau konsultasi kepada pihak eksternal serta penjualan

pupuk organik dari kotoran ternak, penjualan hijauan pakan ternak dengan memanfaatkan lahan UPT. IBT untuk ditanaman HPT secara luas. Layanan Tambahan misalnya dengan menawarkan layanan seperti konsultasi reproduksi, pelatihan inseminator, atau jasa pengujian kualitas semen.

Upaya lain yaitu dengan menerapkan sistem Badan Layanan Umum (BLUD) pada UPT.IBT sehingga pengalokasian hasil dapat lebih optimal. Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) menganut pola pengelolaan anggaran yang fleksibel. Penggunaan anggaran lebih tepat waktu dan tepat sasaran sesuai kebutuhan. Dengan sistem BLUD, permasalahan keterlambatan yang dialami UPT. IBT dalam memenuhi kebutuhan pakan, obat-obatan dan vitamin ternaknya dapat diatasi sehingga ternak tidak terganggu perkembangannya dan kemampuannya dalam menghasilkan semen yang berkualitas.

Perbaikan *key resources*

Pelatihan bagi SDM yang ada untuk meningkatkan kompetensi dan pengetahuan di bidang teknis pemeliharaan sapi, pembuatan semen beku, inseminasi buatan dan teknologi reproduksi lainnya. Jalin kerjasama dengan perguruan tinggi untuk melakukan penelitian bersama dan pengembangan SDM. Upaya perbaikan pada sapi afkir yaitu mengajukan izin lelang kepada Pemerintah Provinsi Riau sehingga beban anggaran karena pemeliharaan sapi afkir dapat dikurangi. Untuk mengatasi sapi yang kurang produktif diberikan tambahan pakan dan vitamin serta tambahan berupa *exercise* agar produksi semennya dapat menjadi lebih optimal. Perbaikan lainnya yaitu dengan pemenuhan kebutuhan sarana prasarana terutama di laboratorium dan di kandang sapi Bul.

Perbaikan *Key Activities*

Perbaikan aktifitas utama yang perlu dilakukan selain yang sudah dilakukan selama ini adalah dengan melaksanakan pembuatan dan penjualan semen beku jenis ternak lainnya, pembuatan dan penjualan semen beku sexing, penanaman dan penjualan Hijauan Pakan Ternak (HPT) skala besar, pengolahan dan penjualan pupuk organik dan pelatihan kepada karyawan, Petugas dan peternak.

Perbaikan *Key Partnership*

Upaya perbaikan yang dapat dilakukan yaitu melakukan koordinasi secara *instens* dengan Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Riau dan Dinas Peternakan kabupaten/kota serta Petugas IB yang tersebar di kabupaten/kota terkait pelaksanaan IB yang dilakukan.

Kerjasama dengan perguruan tinggi atau lembaga penelitian untuk analisis permintaan semen beku agar UPT.IBT senantiasa dapat memenuhi

saluran distribusi, informasi, dan sistem komunikasi terhadap peternak dan pelaku usaha peternakan.

DAFTAR PUSTAKA

- Andi Kurniawan. 2021. Analisis Kesiapan Penerapan Kebijakan Badan Layanan Umum Daerah Pada Pelabuhan Perikanan Pantai Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Timur. *Jurnal Good Governance* 17(1). 1-18.
- Becker J, Algermissen L, Niehaves B. 2006. A procedure model for process oriented e-government projects. *Business process Management Journal*, 1(12): 61–75. <https://doi.org/10.1108/14637150610643760>
- Carayannis EG, Sindakis S, Walter C. 2014. Business model innovation as level of organizational sustainability. *Journal of Technology transformation* 40: 85–104. <https://doi.org/10.1007/s10961-013-9330-y>
- Darmawati A. 2007. Mengelola suatu perubahan dalam organisasi. *Jurnal Ilmu Manajemen* 3(1): 51-58.
- Dian Lieska Ocviany, Aris Jama'an, Buce Akhmad Syafaat, Yulinda Yusar, Irawaty Akib, Agusta Deo Desmon, Joy Mitrady. 2023. Pendekatan Business Model Canvas untuk Menciptakan Peluang Bisnis Non-Diklat di BP3IP Jakarta. *Jurnal Penelitian Transportasi Laut* 25(2): 118-130.
- Dudin MN, Lyasnikov NV, Leont'eva LS, Reshetov KJ, Sidorenko VN. 2015. Business model canvas as a basis for the competitive advantage of enterprise structures in the industrial agriculture. *Biosci, Biotech, Res Asia* 12(1): 887–894. <https://doi.org/10.13005/bbra/1736>
- Freddy Rangkuti. (2014), *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Freddy Rangkuti. (2016), *SWOT Balanced Scorecard*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Mashur, D., & Zulkarnaini, Z. (2022). Analisis Prospektif Strategi Pengembangan Ekowisata Di Kawasan Pesisir Pantai. *Jurnal Kebijakan Publik*, 13(1), 39-44.
- Morris L. 2013. Business model warfare: The strategy of business breakthroughs. *Journal of Business models* 1(1): 13–37.
- Nielsen C, Montemari M. 2012. The role of human resource in business model performance: the case of network-based companies. *Journal of Human Resource Costing and Accounting*, 16(2):142–164. <https://doi.org/10.1108/14013381211284254>
- Prahalad CK, Ramaswamy V. 2004. Co-creation experiences: the next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing* 18(3):5–14. <https://doi.org/10.1002/dir.20015>
- Priyanto D. Strategi pengembangan usaha ternak sapi potong dalam mendukung program swasembada daging sapi dan kerbau tahun 2014. *Jurnal Litbang Pertanian* 30(3): 108–116.
- Purhantara W. 2009. Organizational development based change management. *Jurnal Ekonomi dan pendidikan* 6(2): 154–166.
- Qastharin AR. 2016. Business model canvas for social enterprise. *Journal of Business and Economics*. 7(4): 627–637.
- Safitri, R. N., & Zulkarnaini, Z. (2022). Optimalisasi Pemungutan Retribusi Pelayanan Kebersihan di Kota Pekanbaru. *Cross-border*, 5(1), 26-40.
- Shafer SM, Smith HJ, Linder JC. 2005. The power of business models. *Business Horizons* 48(3):199–207. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2004.10.014>
- Slamet Hari Sutanto, 2018. Posisi Strategis dan Arah Pengembangan Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Menjadi Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) di Pemerintah Provinsi Jawa Timur. *Jurnal Analisis Kebijakan dan Pelayanan Publik*. 4(2): 123-138
- Sinfield JE, Calder B, Mcconnel, dan S Colson. 2012. How to identify new business models: systematical exploring alternative approaches to value creation can allow companies to find new oppurtunities for growth. *Journal of MIT Sloan Management Review* 53(2): 85–89.
- Umar H. 2010. *Desain Penelitian Manajemen Strategik: Cara Mudah Meneliti Masalah-Masalah Manajemen Strategik untuk Skripsi, Thesis, dan praktik Bisnis*. Jakarta: Rajawali Pers.