



TRACTION
ENERGY ASIA

WORKING PAPER 6 – 2020

**MODEL BISNIS
TANDAN BUAH SEGAR (TBS)
PEKEBUN MANDIRI SEBAGAI BAHAN BAKU
CRUDE PALM OIL (CPO) DALAM SKEMA
TATA NIAGA BIODIESEL BERKELANJUTAN**

2020



TRACTION ENERGY ASIA

Copyright © 2020 by Traction Energy Asia
All rights reserved. This report or any portion thereof
may not be reproduced or used in any manner whatsoever
without the express written permission of the publisher.

Traction Energy Asia contacts:

Traction Energy Asia
Plaza Marein Lt. 23
Jl. Jend. Sudirman Kav 76-78
Kuningan, Kecamatan Setiabudi,
Jakarta, 12910, INDONESIA

email: info@tractionenergy.asia

website: <https://www.tractionenergy.asia/>

WORKING PAPER 6 – 2020
MODEL BISNIS
TANDAN BUAH SEGAR (TBS)
PEKEBUN MANDIRI SEBAGAI BAHAN BAKU
***CRUDE PALM OIL (CPO)* DALAM SKEMA**
TATA NIAGA BIODIESEL BERKELANJUTAN
2020

TRACTION ENERGY ASIA



Abstrak

Tandan buah segar (TBS) pekebun kelapa sawit mandiri adalah salah satu sumber bahan baku yang tersedia pada sisi hulu dalam tata niaga minyak kelapa sawit atau CPO (*crude palm oil*) selain dari TBS yang dihasilkan perusahaan perkebunan swasta dan perusahaan perkebunan negara. Pemanfaatan CPO sebagai bahan baku biodiesel memberi peluang ditempatkannya pekebun kelapa sawit mandiri sebagai pelaku rantai pasok CPO dalam skema tata niaga biodiesel berkelanjutan.

Dengan menggunakan alat analisis pemetaan jaringan nilai atau *Holo Mapping* dan *Business Model Canvas*, peneliti mendeskripsikan model bisnis penggunaan TBS pekebun kelapa sawit sebagai bahan baku CPO dalam skema tata niaga biodiesel berkelanjutan sebagai berikut. (1) TBS pekebun mandiri memiliki *value propositions* dapat mendukung penyelesaian pekerjaan konsumen, seperti transparansi keterlacakan asal usul bahan baku. (2) Aktivitas kunci (*key activities*) model bisnis ini terdiri atas pengadaan sarana produksi pertanian, hingga kegiatan budidaya kelapa sawit di lahan perkebunan. Kegiatan pasca panen adalah aktivitas distribusi TBS ke pabrik PKS. (3) *Key resource* dari model bisnis ini terdiri empat unsur, yaitu sumber daya fisik, kompetensi teknis, manusia, dan finansial. (4) *Key partnerships* dalam model bisnis ini terdiri dari PKS selaku pembeli produk, KUD sebagai kelembagaan perwalian pekebun mandiri, distributor/agen bibit dan pupuk, dan pemerintah daerah. (5) Unsur segmen Pelanggannya (*Customer Segments*) adalah PKS produsen CPO, (6) Hubungan pelanggan (*Customer Relationships*) dalam model bisnis ini adalah memasok TBS sesuai volume, mutu dan waktu yang disepakati. (7) *Channels* yang digunakan dalam model bisnis ini adalah direct selling (saluran langsung), yaitu dengan menjual TBS hasil produksi kepada PKS produsen CPO melalui kelembagaan pekebun mandiri/KUD. (8) Struktur biaya dalam model bisnis ini terdiri dari biaya tetap dan biaya variabel. Biaya tetap meliputi harga perolehan lahan, upah pekerja, dan listrik. Sementara itu, biaya variabel meliputi biaya sarana produksi, seperti bibit, pupuk, perawatan, jasa pemasaran dan jasa angkut. (9) Arus pendapatan (*revenue streams*) dalam model bisnis ini diperoleh dari hasil penjualan TBS ke PKS.

Kata kunci: Tandan Buah Segar, Pekebun Kelapa Sawit Mandiri Tani, KUD , Pabrik Kelapa Sawit (PKS) dan Model Bisnis.

Daftar Isi

Abstrak	4
1. Pendahuluan	6
2. Maksud dan Tujuan	6
3. Hasil Manfaat/ <i>Outcome</i>	7
4. Argumen Teknokratik	7
5. Hipotesis	8
6. Potensi Pasar TBS Pekebun Mandiri	8
7. Rumusan Model Bisnis	9
a. Pola Pemasaran TBS Pekebun Mandiri Sebagai Bahan Baku Produksi CPO Dalam Skema Tata Niaga Biodiesel Berkelanjutan	9
b. Harga TBS Pekebun Mandiri Sebagai Bahan Baku Produksi CPO Dalam Skema Tata Niaga Biodiesel Berkelanjutan	10
8. Metode Penelitian	11
9. Hasil dan Pembahasan	11
a. Pemetaan Jaringan Nilai	11
b. Analisis <i>Business Model Canvas</i> (BMC)	13
10. Kesimpulan dan Saran	16
a. Kesimpulan	16
b. Saran	17
Daftar Pustaka	18

Daftar Gambar

Gambar 1. Alur Pemasaran TBS Pekebun Mandiri	10
Gambar 2. Harga Jual TBS Pekebun Mandiri	10
Gambar 3. Holo Mapping Pertukaran Nilai TBS Pekebun Mandiri Sebagai Bahan Baku CPO Dalam Skema Tata Niaga Biodiesel Berkelanjutan	13
Gambar 4. Diagram Model Bisnis	16

1. Pendahuluan

Pekebun mandiri kelapa sawit adalah salah satu pelaku di sisi hulu tata niaga minyak kelapa sawit/ CPO (*crude palm oil*), selain dari perusahaan perkebunan negara dan perusahaan perkebunan swasta. Sebagian besar tandan buah segar (TBS) yang dihasilkan pekebun mandiri dijual ke pabrik kelapa sawit (PKS) melalui perantara pedagang pengumpul untuk kemudian diteruskan ke peron-peron selaku pemilik *delivery order* (DO). Meskipun tidak sebagai pemasok langsung, tetapi diperkirakan TBS pekebun mandiri mampu memasok kebutuhan TBS antara 30 – 40 persen dari total kebutuhan bahan baku.

Kebijakan pemerintah terkait pengembangan dan pemanfaatan biodiesel berbasis minyak sawit/ CPO sebagai bahan bakar alternatif tentu akan melahirkan implikasi perlunya penataan di sisi hulu. Penataan ini terutama dalam rangka menjawab pertanyaan permasalahan seputar, (1) bagaimana tingkat kelangsungan pasokan TBS ketika CPO juga dimanfaatkan sebagai bahan baku biodiesel, (2) bagaimana mewujudkan prinsip tata niaga biodiesel yang inklusif agar nilai tambah ekonomi dari pemanfaatan CPO sebagai bahan baku biodiesel juga dirasakan pekebun mandiri kelapa sawit.

Salah satu pertimbangan pengembangan biodiesel sebagai bahan bakar substitusi solar adalah untuk mengurangi ketergantungan terhadap bahan bakar fosil. Terlebih, potensi ketersediaan TBS sebagai bahan baku CPO juga cukup berlimpah. Jika mencermati potensi benefitnya bisa dipastikan, pemerintah dapat memperluas pemanfaatan biodiesel berbasis sawit sebagai bahan bakar alternatif.

Kertas kerja (*working paper*) ini berupaya mendeskripsikan model bisnis atas menempatkan TBS pekebun mandiri yang dipasarkan melalui Koperasi Unit Desa (KUD) sebagai bahan baku CPO dalam skema tata niaga biodiesel berkelanjutan. Melalui model bisnis ini, akan dijelaskan pola pemasaran TBS pekebun mandiri, tingkat harga jual ideal TBS pekebun mandiri, dan aspek kelembagaan dari model bisnis TBS pekebun mandiri kelapa sawit sebagai bahan baku CPO dalam skema tata niaga biodiesel berkelanjutan.

2. Maksud dan Tujuan

Maksud penulisan kertas kerja (*working paper*) ini menyusun model bisnis TBS pekebun mandiri kelapa sawit sebagai bahan baku CPO dalam skema tata niaga biodiesel berkelanjutan.

Tujuan kertas kerja (*working paper*) ini:

1. Identifikasi potensi pasar TBS pekebun mandiri
2. Pola pemasaran TBS pekebun mandiri sebagai pelaku rantai pasok CPO dalam tata niaga biodiesel berkelanjutan
3. Tingkat keekonomian harga jual TBS pekebun mandiri
4. Aspek kelembagaan model bisnis TBS pekebun mandiri kelapa sawit sebagai bahan baku CPO dalam skema tata niaga biodiesel berkelanjutan.

3. Hasil Manfaat/*Outcome*

Hasil manfaat yang diharapkan atas penyusunan model bisnis TBS pekebun mandiri kelapa sawit sebagai bahan baku CPO dalam skema tata niaga biodiesel berkelanjutan.

1. Dapat digunakannya TBS pekebun mandiri sebagai bahan baku industri CPO.
2. Dapat digunakannya CPO yang diproduksi dari TBS pekebun mandiri sebagai bahan baku industri minyak nabati.
3. Mampu meningkatkan jaminan pemasaran TBS pekebun mandiri.
4. Mampu meningkatkan kinerja usaha pekebun mandiri kelapa sawit
5. Mampu meningkatkan kesejahteraan pekebun mandiri kelapa sawit
6. Mampu meningkatkan peran dan kontribusi pekebun mandiri kelapa sawit dalam mewujudkan tata niaga biodiesel berkelanjutan.

4. Argumen Teknokratik

Beberapa argumen teknokratik yang secara teknis menyimpulkan bahwa TBS yang dihasilkan pekebun mandiri dapat digunakan sebagai bahan baku CPO untuk kebutuhan Biodiesel adalah sebagai berikut:

1. Kebijakan pemanfaatan dan pengembangan biodiesel berbasis sawit sebagai bahan bakar alternatif adalah untuk (1) menjamin ketersediaan bahan bakar di dalam negeri, (2) meningkatkan pemanfaatan bahan bakar energi terbarukan, (3) melembagakan penggunaan sumber energi bersih beremisi rendah, dan (4) mendayagunakan potensi sumber daya alam secara berkelanjutan.
2. Pengembangan dan pemanfaatan Biodiesel berbasis sawit sebagai bahan bakar alternatif juga dapat diarahkan untuk mendukung program peningkatan kesejahteraan masyarakat (pelaku usaha perkebunan kelapa sawit rakyat).
3. Biodiesel berbasis sawit adalah bahan bakar berasal dari minyak kelapa sawit/CPO.
4. Pekebun mandiri kelapa sawit adalah produsen TBS/pemasok bahan baku dalam tata niaga CPO.
5. Pekebun mandiri dapat menikmati nilai tambah ekonomi atas pemanfaatan kelapa sawit sebagai bahan baku biodiesel maka perlu menempatkan secara yuridis formal pekebun mandiri sebagai pelaku rantai pasok CPO dalam skema tata niaga biodiesel.
6. Pelaku rantai pasok CPO dalam skema tata niaga biodiesel pada sisi hulu terdiri atas (1) perusahaan perkebunan sawit negara, (2) perusahaan perkebunan sawit swasta, (3) perkebunan kelapa sawit rakyat (pekebun plasma dan pekebun mandiri) dan (4) pabrik kelapa produsen CPO yaitu pabrik kelapa sawit (PKS).
7. Pelaku produsen biodiesel terdiri atas (1) badan usaha bahan bakar nabati (BU BBN) dan (2) badan usaha bahan bakar minyak (BU BBM).
8. Wujud kongkrit menempatkan pekebun mandiri sebagai pelaku rantai pasok CPO dalam skema tata niaga biodiesel adalah dengan mewajibkan setiap PKS memberikan sebagian alokasi pasokan bahan bakunya kepada pekebun mandiri dan/atau mewajibkan BU BBN produsen biofuel untuk menggunakan CPO yang diproduksi dari bahan baku/TBS yang berasal dari pekebun mandiri.

5. Hipotesis

Berdasarkan hasil pengamatan dan *indepth interview* dengan sejumlah narasumber ahli, terdapat simpulan sementara yang mendeskripsikan bahwa TBS pekebun mandiri digunakan sebagai bahan baku oleh industri CPO. Deskripsi indikasi fenomena tersebut adalah sebagai berikut:

1. Pabrik kelapa sawit (PKS) di Indonesia diduga secara signifikan juga menggunakan pasokan TBS dari pekebun mandiri untuk menjamin kelangsungan produksi CPO. Pasokan TBS pekebun mandiri ini berasal dari para peron pemegang DO yang membeli dari para tengkulak yang membeli langsung TBS dari pekebun mandiri.
2. Menurut SPKS proporsi pasokan bahan baku (TBS) industri minyak kelapa/PKS berasal dari TBS pekebun plasma sebesar 20 persen, dari TBS kebun sendiri sekitar sebesar 40-50 persen dan dari TBS pekebun mandiri sekitar sebesar 30-40 persen.
3. Keengganan industri CPO untuk menempatkan secara formal pekebun mandiri sebagai pemasok TBS lebih dikarenakan kekhawatiran apakah pekebun mandiri mampu memasok TBS secara kontinyu sesuai kebutuhan skala industri dan dianggap kurang kredibel/kuat melakukan pengikatan kerjasama bisnis dalam skala industri.

6. Potensi Pasar TBS Pekebun Mandiri

Potensi pasar TBS pekebun mandiri sebenarnya masih cukup besar. Selama ini, TBS pekebun mandiri memang dijual ke PKS walaupun melalui pedagang perantara. Namun, jika semua kapasitas produksi yang terpasang di seluruh PKS di Indonesia dioptimalkan maka potensi pasar TBS pekebun mandiri akan bertambah besar karena terjadi defisit pasokan bahan baku/TBS.

Gambaran adanya defisit pasokan TBS apabila seluruh kapasitas produksi yang terpasang di PKS dioptimalkan adalah sebagai berikut:

a. Di Provinsi Riau

Berdasarkan data tahun 2018, kapasitas kebutuhan bahan baku 272 PKS per tahun adalah 73.440.000 ton TBS. Sedangkan volume produksi TBS perkebunan kelapa sawit hanya mencapai 49.236.660 ton TBS. Oleh karenanya, jika kapasitas produksi seluruh PKS dioptimalkan maka di Provinsi Riau akan terdapat defisit pasokan TBS sebesar 24.203.340 ton TBS atau setara 49,1 persen dari total kebutuhan TBS.

b. Di Provinsi Sumatera Utara

Berdasarkan data tahun 2018, kapasitas kebutuhan bahan baku 116 PKS per tahun adalah 2.200.000 ton TBS. Sedangkan volume produksi TBS perkebunan kelapa sawit hanya mencapai 1.480.415 ton TBS. Oleh karenanya, jika kapasitas produksi seluruh PKS dioptimalkan maka di Provinsi Sumatera Utara akan terdapat defisit pasokan TBS sebesar 719.585 ton TBS atau setara 32,7 persen dari total kebutuhan TBS.

c. Di Provinsi Kalimantan Barat

Berdasarkan data tahun 2018, kapasitas kebutuhan bahan baku 59 PKS per tahun adalah 12.744.000 ton TBS. Sedangkan volume produksi TBS perkebunan kelapa sawit hanya mencapai 3.472.202 ton TBS. Oleh karenanya, jika kapasitas produksi seluruh PKS dioptimalkan maka di Provinsi Kalimantan Barat akan terdapat defisit pasokan TBS sebesar 9.271.798 ton TBS atau setara 72,7 persen dari total kebutuhan TBS.

d. Di Provinsi Kalimantan Timur

Berdasarkan data tahun 2018, kapasitas kebutuhan bahan baku 75 PKS per tahun adalah 23.400.000 ton TBS. Sedangkan volume produksi TBS perkebunan kelapa sawit hanya mencapai 13.398.363 ton TBS. Oleh karenanya, jika kapasitas produksi seluruh PKS dioptimalkan maka di Provinsi Kalimantan Timur akan terdapat defisit pasokan TBS sebesar 10.001.637 ton TBS atau setara 74,6 persen dari total kebutuhan TBS.

7. Rumusan Model Bisnis

Rumusan model bisnis ini meliputi aspek pemasaran TBS pekebun mandiri sebagai bahan baku CPO dalam skema tata niaga biodiesel berkelanjutan, harga jual TBS pekebun mandiri sebagai bahan baku CPO yang diproduksi PKS dan aspek kelembagaan tata niaga TBS pekebun mandiri sebagai bahan baku CPO dalam skema tata niaga biodiesel berkelanjutan.

a. Pola Pemasaran TBS Pekebun Mandiri Sebagai Bahan Baku Produksi CPO Dalam Skema Tata Niaga Biodiesel Berkelanjutan

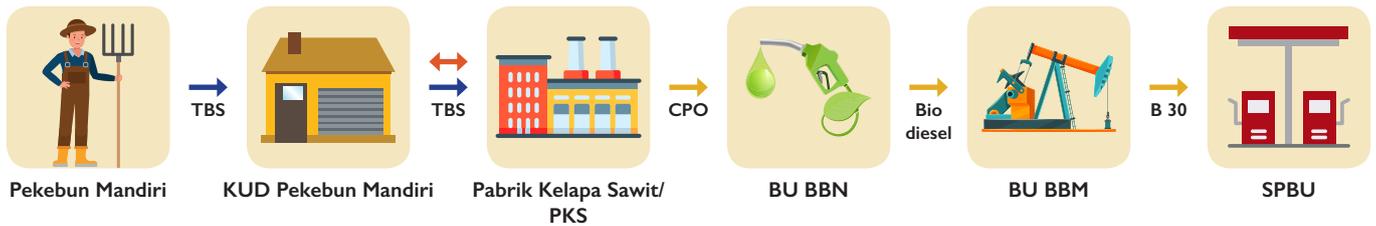
Asumsi dari pola pemasaran TBS pekebun mandiri sebagai bahan baku CPO adalah (1) setiap pengadaan TBS pekebun mandiri yang dilakukan PKS, seharusnya dilakukan secara langsung tanpa melalui perantara, (2) agar memenuhi ketentuan yuridis formal sebagai pelaku usaha maka eksistensi pekebun mandiri diwakili oleh kelembagaan pekebun mandiri dalam hal ini bisa koperasi unit desa (KUD) yang melakukan pengikatan kerjasama pengadaan TBS dengan pihak PKS, dan (3) pasokan TBS pekebun mandiri ke PKS sebaiknya dalam skema kemitraan antara kelembagaan pekebun mandiri dengan PKS agar hambatan teknis bisa diatasi melalui program pemberdayaan peningkatan usaha yang diselenggarakan PKS.

Berdasarkan asumsi tersebut, maka alur/pola pemasaran model bisnis TBS pekebun mandiri sebagai bahan baku CPO dalam skema tata niaga biodiesel berkelanjutan adalah sebagai berikut.

- Pekebun mandiri menjual TBS ke PKS melalui kelembagaan pekebun mandiri atau KUD.
- KUD sebagai perantara memasarkan TBS pekebun mandiri anggota atau tidak anggota KUD ke PKS. Aktivitas pokok yang dijalankan KUD/kelembagaan pekebun mandiri kelapa sawit adalah jasa pemasaran dan jasa pengangkutan TBS dari kebun pekebun mandiri ke lokasi pengolahan TBS.
- CPO hasil produksi PKS dipasarkan ke badan usaha bahan bakar nabati (BU BBN) sebagai bahan baku pembuatan biodiesel.
- Biodiesel hasil produksi BU BBN dipasarkan ke badan usaha bahan bakar minyak (BU BBM) sebagai bahan campuran dengan minyak solar untuk pembuatan B30 (30 persen biodiesel, 70 persen minyak solar)

Ilustrasi dari alur pola pemasaran sebagaimana maksud tersebut diatas seperti pada gambar 1.

Gambar 1. Alur Pemasaran TBS Pekebun Mandiri



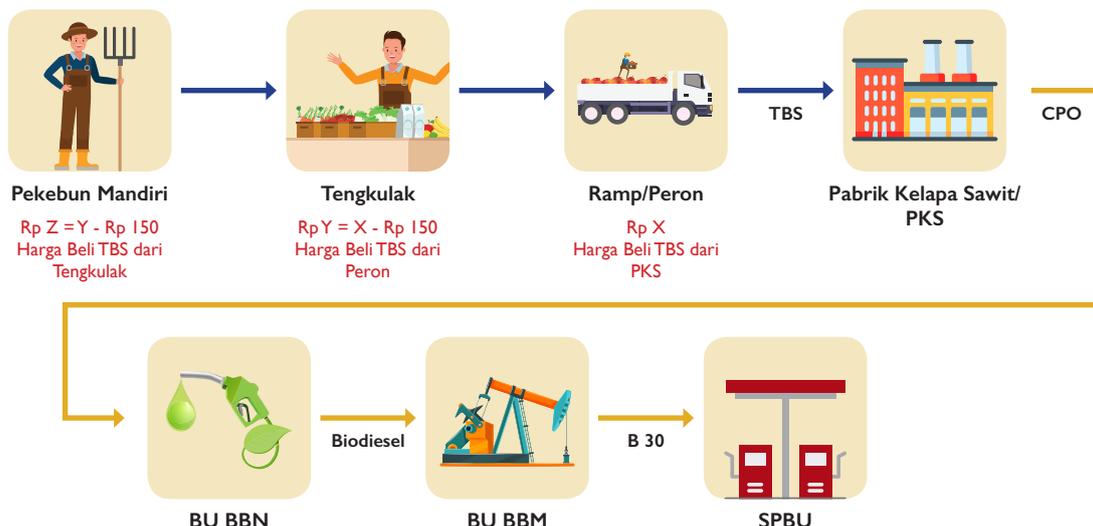
b. Harga TBS Pekebun Mandiri sebagai Bahan Baku Produksi CPO dalam Skema Tata Niaga Biodiesel Berkelanjutan

Harga jual TBS yang saat ini diterima sebagian besar pekebun mandiri kelapa sawit adalah harga yang ditetapkan oleh tengkulak karena pekebun mandiri kelapa sawit tidak bisa menjual secara langsung ke PKS. Sementara, harga jual TBS tertinggi adalah harga beli yang ditetapkan PKS. Dengan demikian, harga jual TBS yang diterima pekebun mandiri adalah harga jual yang telah terdistorsi setelah pihak perantara perdagangan TBS pekebun mandiri mengambil margin keuntungan.

Hasil survei dan observasi di lapangan menemukan bahwa harga jual TBS yang diterima pekebun mandiri kelapa sawit berkisar antara Rp 800–1,000 per 1 kilogram TBS. Sementara, margin keuntungan yang diambil pihak perantara rata-rata sebesar Rp 150 per 1 kilogram TBS. Setidaknya ada dua pihak pedagang perantara yang terlibat dalam praktek perdagangan TBS pekebun mandiri dan mengambil margin keuntungan.

Oleh karena itu, apabila alur pemasaran model bisnis TBS ini dapat implementasikan setidaknya akan ada koreksi tambahan harga jual TBS sekitar Rp 300 per kilogram yang diterima pekebun mandiri, sehingga harga jualnya menjadi antara Rp 1,100–1,300 per kilogram TBS. Perubahan harga jual ini bagi pekebun mandiri akan sangat menolong perbaikan kesejahteraan sosial ekonomi keluarga. Pasalnya, menurut pekebun mandiri, harga jual TBS yang diharapkan dan layak sebagai sumber pendapatan adalah minimal bisa di atas Rp 1,000 per kilogram.

Gambar 2. Harga Jual TBS Pekebun Mandiri
Alur Harga Jual TBS Yang Terdistorsi



Alur Harga Jual TBS Yang Tidak Terdistorsi



Keterangan:

- Pada harga jual TBS yang terdistorsi, Pekebun Mandiri menerima harga jual TBS dari tengkulak.
- Pada harga jual TBS yang tidak terdistorsi, Pekebun Mandiri menerima harga jual TBS dari PKS setelah dipotong jasa pemasaran dan ongkos angkut TBS.

8. Metode Penelitian

Penyusunan model bisnis ini menggunakan desain pendekatan analisis kualitatif. Adapun data yang dipakai berasal dari hasil observasi dan wawancara dengan sejumlah pekebun mandiri Kelapa Sawit di Kabupaten Siak Provinsi Riau dan Kabupaten Sintang serta Sanggau Provinsi Kalimantan Barat. Alat analisis yang digunakan adalah pemetaan jaringan nilai dengan analisis *Holo Mapping* dan *Business Model Canvas* yang digunakan untuk mendeskripsikan model bisnisnya. Penggambaran model bisnis didapatkan melalui proses desain bisnis dengan teknik bercerita, berpikir visual, serta *prototyping*. Terdapat sembilan blok yang dianalisis di setiap elemen *Business Model Canvas*, yaitu *value propositions*, *key activities*, *key resources*, *key partnerships*, *customer segments*, *customer relationships*, *channels*, *cost structure*, dan *revenue streams*.

9. Hasil dan Pembahasan

a. Pemetaan Jaringan Nilai

Model bisnis penggunaan TBS pekebun mandiri sebagai bahan baku CPO dalam skema tata niaga biodiesel berkelanjutan digambarkan melalui *Business Model Canvas* yang sebelumnya dipetakan dengan menggunakan pemetaan jaringan nilai *Holo Mapping*. Pemetaan jaringan nilai merupakan nilai hubungan antara pemangku kepentingan yang terlibat dalam kegiatan pemasaran TBS milik pekebun mandiri yang dipasarkan melalui KUD sebagai bahan baku CPO dalam skema tata niaga biodiesel berkelanjutan.

Kerjasama bisnis atau pertukaran nilai di antara pihak-pihak yang terlibat dalam pemanfaatan TBS pekebun mandiri sebagai bahan baku CPO dalam skema tata niaga biodiesel berkelanjutan akan mengakibatkan aliran produk dan jasa yang menimbulkan biaya dan menghasilkan pendapatan bagi para pihak. Pertukaran barang tersebut, meliputi (1) aliran TBS pekebun mandiri ke KUD pekebun mandiri, (2) aliran TBS pekebun mandiri dari KUD ke PKS, (3) aliran CPO dari PKS ke BU BBN, (4) aliran biodiesel dari BU BBN ke BU BBM, (5) aliran B30 dari BU BBN ke SPBU dan (6) aliran B30 dari SPBU ke konsumen.

Aliran jasa atas pemanfaatan TBS pekebun mandiri sebagai bahan baku CPO dalam skema tata niaga biodiesel berkelanjutan meliputi aliran jasa pemasaran dan pengangkutan TBS dari KUD kepada pekebun mandiri.

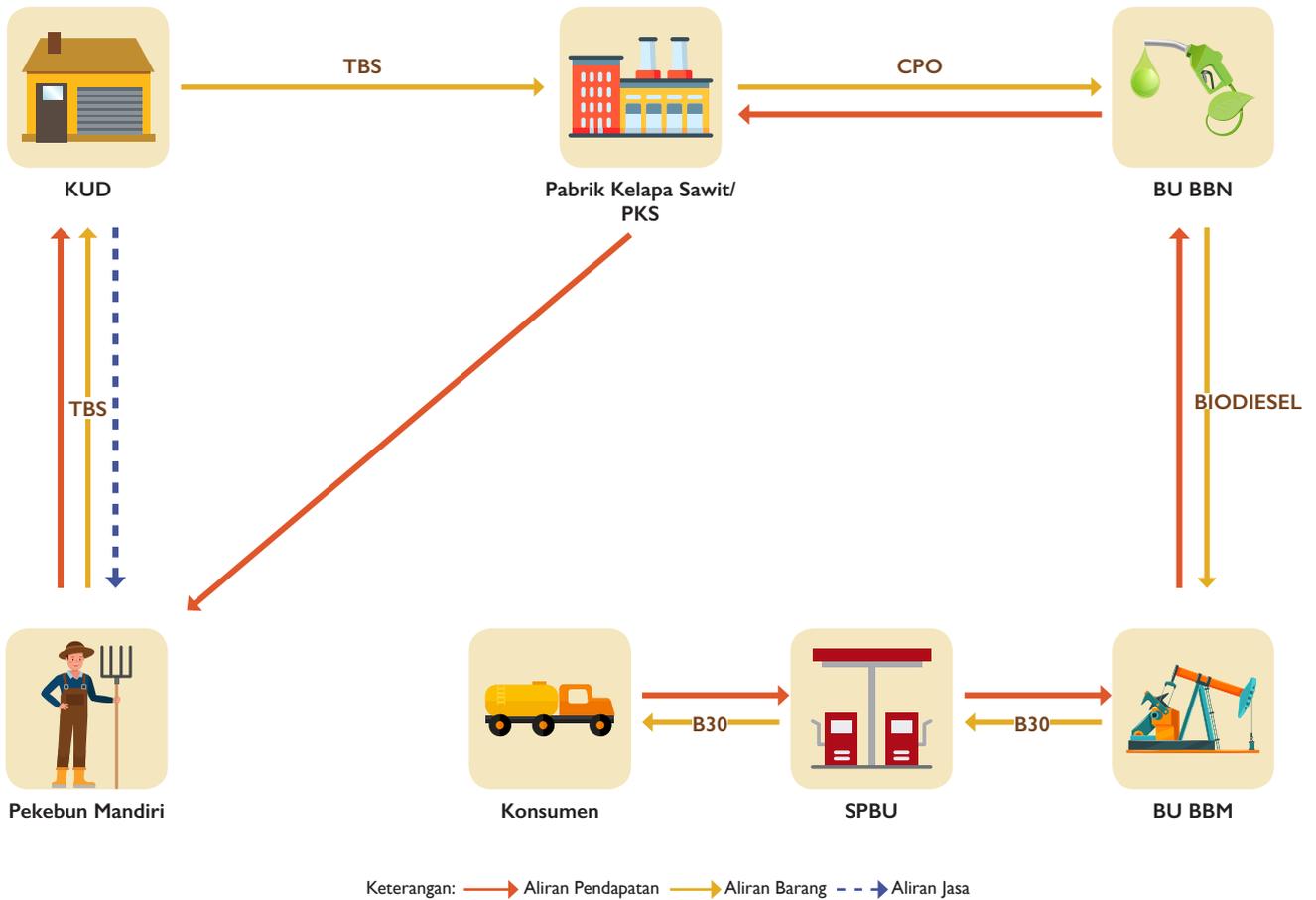
Biaya-biaya yang timbul dari pertukaran nilai ini terdiri (1) biaya produksi TBS, biaya pemasaran dan biaya angkut TBS yang ditanggung pekebun mandiri, (2) biaya penyelenggaraan jasa pemasaran dan jasa transportasi yang ditanggung KUD pekebun mandiri, (3) biaya pembelian TBS pekebun mandiri melalui KUD pekebun mandiri, biaya produksi CPO dan biaya angkut CPO ke BU BBN yang menjadi beban PKS, (4) biaya produksi biodiesel dan biaya angkut biodiesel ke BU BBM yang menjadi beban BU BBN, (5) biaya pembelian biodiesel, biaya produksi B30 dan biaya angkut B30 ke SPBU yang menjadi beban BU BBM dan (6) biaya pembelian B30 yang harus dibayar konsumen.

Kemudian, pendapatan-pendapatan yang dihasilkan dari pertukaran nilai ini terdiri (1) pendapatan penjualan TBS yang diterima pekebun mandiri dari PKS melalui KUD, (2) pendapatan jasa pemasaran dan pengangkutan TBS yang diterima KUD dari pekebun mandiri, (3) pendapatan penjualan CPO yang diterima PKS dari BU BBN, (4) pendapatan penjualan biodiesel yang diterima BU BBN dari BU BBM dan (5) pendapatan penjualan B30 yang diterima BU BBM.

Selain pendapatan, terdapat manfaat immaterial atas pemanfaatan TBS pekebun mandiri sebagai bahan baku CPO dalam skema tata niaga biodiesel berkelanjutan, yakni:

- a) Pekebun mandiri mendapat manfaat immaterial berupa:
 - Jaminan pasar dari PKS
 - Pembinaan teknis dari PKS
 - Perwalian dari KUD
- b) KUD pekebun mandiri mendapat manfaat immaterial berupa:
 - Kepercayaan dari anggota (pekebun mandiri)
 - Kepercayaan dari PKS
 - Memiliki unit usaha
- c) Pabrik Kelapa Sawit mendapat manfaat immaterial berupa:
 - Jaminan kecukupan pasokan TBS dari pekebun mandiri
 - Keterlacakan asal usul bahan baku
- d) Badan Usaha Bahan Bakar Nabati (BU BBN) mendapat manfaat immaterial berupa:
 - Jaminan pasokan CPO
 - Jaminan pemasaran dari BU BBM
- e) Badan Usaha Bahan Bakar Minyak (BU BBM) mendapat manfaat immaterial berupa:
 - Mampu menyediakan kebutuhan bahan bakar dalam negeri
- f) Pemerintah mendapat manfaat immaterial berupa:
 - Mampu menjamin ketersediaan bahan bakar dengan harga terjangkau
 - Mampu mendorong pelembagaan pemanfaatan sumber energi terbarukan
 - Mampu meningkatkan bauran energi baru terbarukan

Gambar 3. Holo Mapping Pertukaran Nilai TBS Pekebun Mandiri Sebagai Bahan Baku CPO Dalam Skema Tata Niaga Biodiesel Berkelanjutan



b. Analisis *Business Model Canvas* (BMC)

Model bisnis penggunaan TBS pekebun mandiri sebagai bahan baku CPO dalam skema tata niaga biodiesel berkelanjutan yang digambarkan didapat melalui proses desain bisnis, serta dibantu oleh pemetaan jaringan nilai (*Holo Mapping*). Terdapat sembilan blok dalam model bisnis kanvas yang dideskripsikan melalui teknik desain bisnis yang berbeda-beda. Blok *customer segments*, *value propositions*, *channels*, *customer relationships*, *revenue streams*, dan *cost structure* didapatkan melalui teknik bercerita dengan *emphatize* kemudian didefinisikan. Sementara, pada blok *key resources*, *key activities*, dan *key partnerships* didapatkan melalui teknik berpikir visual dengan menggunakan pemetaan *Holo Mapping*. Ketika sembilan blok telah dideskripsikan, maka selanjutnya dilakukan teknik prototyping untuk menggambarkan model bisnis penggunaan TBS pekebun mandiri sebagai bahan baku CPO dalam skema tata niaga biodiesel berkelanjutan secara menyeluruh.

- **Proposisi Nilai (*Value Propositions*)**

Value propositions merupakan suatu alasan yang membuat konsumen membutuhkan/membeli produk dari produsen tertentu karena adanya manfaat yang dipertimbangkan. TBS pekebun mandiri memiliki beberapa *value propositions* salah satu diantaranya adalah dihasilkan dari kebun yang lokasinya relatif tidak jauh dari lokasi PKS sehingga PKS memiliki jaminan kepastian pasokan bahan baku yang lebih baik.

TBS ini adalah untuk bahan baku produksi CPO dimana CPO yang dihasilkan ini sebagai bahan baku pembuatan biodiesel. Oleh karena itu, TBS ini dihasilkan dari teknik berkebun yang baik dan berkelanjutan sesuai standar kebutuhan industri CPO.

Secara teknis, TBS pekebun mandiri, sebagai komoditas perdagangan, memiliki *value propositions* yang dapat mendukung penyelesaian pekerjaan konsumen, seperti memiliki tingkat transparansi keterlacakan asal usul bahan baku karena pengirimannya dilakukan oleh KUD ke tempat lokasi pabrik PKS. Dari sisi harga, harga jual TBS pekebun mandiri mengikuti harga beli yang ditetapkan pihak konsumen (PKS). Sistem penetapan harga dilakukan melalui kontrak kerjasama pengadaan TBS antara PKD dengan KUD pekebun mandiri.

- **Aktivitas Kunci (*Key Activities*)**

Key activities menggambarkan hal-hal terpenting yang harus dilakukan oleh pelaku usaha (perusahaan) agar model bisnis pada perusahaan tersebut dapat berjalan dengan baik. Setiap model bisnis memiliki aktivitas-aktivitas utama. Berdasarkan aktivitas yang dilakukan, TBS pekebun mandiri sebagai bahan baku CPO dalam skema tata niaga biodiesel berkelanjutan termasuk kedalam kategori operasi produksi, karena aktivitas utamanya meliputi insentifikasi lahan, pengadaan bahan produksi (bibit dan pupuk) dari pemasok, pengolahan lahan sebagai proses produksi, penyaluran hasil panen kepada konsumen, serta aktivitas administrasi.

Aktivitas produksi di sini dimulai dari pengadaan sarana produksi pertanian, hingga kegiatan budidaya kelapa sawit di lahan perkebunan. Kegiatan pasca panen adalah aktivitas distribusi TBS ke pabrik PKS. Selain itu, terdapat aktivitas administrasi yang dilakukan oleh pekebun mandiri, yaitu meliputi pembukuan dan pencatatan segala macam transaksi selama berjalannya kegiatan usaha tani. Kegiatan pencatatan dan pembukuan dilakukan setiap berjalannya aktivitas produksi sampai penjualan dengan mencatat ke dalam buku secara manual (tulisan tangan).

- **Sumber Daya Utama (*Key Resources*)**

Key resource menggambarkan aset-aset terpenting yang diperlukan agar sebuah model bisnis dapat berfungsi, sekaligus sebagai penunjang dalam kegiatan usaha. Sumber daya utama terbagi menjadi empat kategori, yaitu sumber daya fisik, kompetensi teknis, manusia, dan finansial. Sumber daya fisik yang harus dimiliki oleh pekebun mandiri kelapa sawit adalah lahan kebun sawit, bibit kelapa sawit bersertifikat dan pupuk serta alat pertanian lainnya.

Sumber daya kompetensi teknis adalah keahlian teknik berkebun kelapa sawit yang baik dan berkelanjutan. Sementara, sumber daya manusia meliputi keanggotaan Koperasi Unit Desa (KUD) dan tenaga kerja pekebun mandiri, serta pengurus dari KUD. Tenaga kerja dari model bisnis bisa berasal dari anggota keluarga pekebun mandiri. Untuk sumber daya finansial secara umum berasal dari pekebun mandiri dan bantuan modal usaha dari program-program pemberdayaan pekebun mandiri kelapa sawit yang diselenggarakan pemerintah dan PKS.

- **Kemitraan Utama (*Key Partnerships*)**

Key partnerships menggambarkan hubungan kemitraan yang dilakukan oleh pelaku usaha (perusahaan) kepada pihak lain untuk menunjang aktivitas bisnis yang dilakukan, serta untuk mengoptimalkan model bisnisnya, mengurangi resiko, dan memperoleh sumber daya. Pekebun Mandiri memiliki berbagai mitra dalam menjalankan usaha. Pekebun mandiri memerlukan dukungan dari (1) PKS selaku pembeli produk, (2) KUD sebagai kelembagaan perwalian pekebun mandiri dalam melakukan pengikatan kerjasama usaha dengan PKS. KUD ini juga sebagai pihak yang memasarkan TBS pekebun mandiri ke PKS. (3) Distributor/agen bibit dan pupuk, dan (4) Pembinaan dan advokasi dari pemerintah daerah dan pemerintah pusat.

- **Segmen Pelanggan (*Customer Segments*)**

Pekebun mandiri kelapa sawit yang termasuk ke dalam segmen pasar niche market (ceruk pasar/ pasar khusus) seperti yang dikemukakan pada teori Kotler (2008), di mana pekebun mandiri menargetkan segmen pasar tertentu yang spesifik, yaitu pabrik kelapa sawit (PKS) produsen CPO yang CPO-nya diperuntukan sebagai bahan baku biodiesel. Model bisnis ini umum ditemukan pada hubungan bisnis antara *supplier-buyer*, dimana *supplier* nya adalah pekebun mandiri sedangkan *buyer*-nya adalah PKS.

- **Hubungan Pelanggan (*Customer Relationships*)**

Suatu hubungan pelanggan menggambarkan bagaimana pelaku usaha (perusahaan) melakukan komunikasi dengan pelanggan. *Customer Relationships* menjalankan beberapa fungsi, yaitu *customer acquisition* (akuisisi konsumen); *customer retention* (mempertahankan konsumen); dan *upselling* (peningkatan penjualan). Dalam hal ini, pekebun mandiri kelapa sawit harus menjalankan fungsi mempertahankan konsumen dan peningkatan penjualan.

Dalam konteks mempertahankan konsumen, hubungan pelanggan yang harus dibangun pekebun mandiri adalah (1) memasok TBS sesuai volume yang disepakati, (2) memasok TBS sesuai mutu yang disepakati dan (3) memasok TBS sesuai waktu yang disepakati. Jika ternyata mampu memenuhi ketiga aspek tersebut maka pekebun mandiri bisa melakukan negosiasi untuk meminta tambahan volume pasokan TBS yang harus disediakan.

- **Saluran (*Channels*)**

Channels menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan dapat berkomunikasi dengan konsumen untuk memberikan *value propositions*. *Channels* terbagi ke dalam dua jenis saluran, yaitu saluran langsung dan tidak langsung. Saluran yang digunakan pekebun mandiri kelapa sawit dalam menjangkau konsumen adalah *direct selling* (saluran langsung), yaitu dengan menjual TBS hasil produksi kepada PKS produsen CPO melalui kelembagaan pekebun mandiri yaitu KUD.

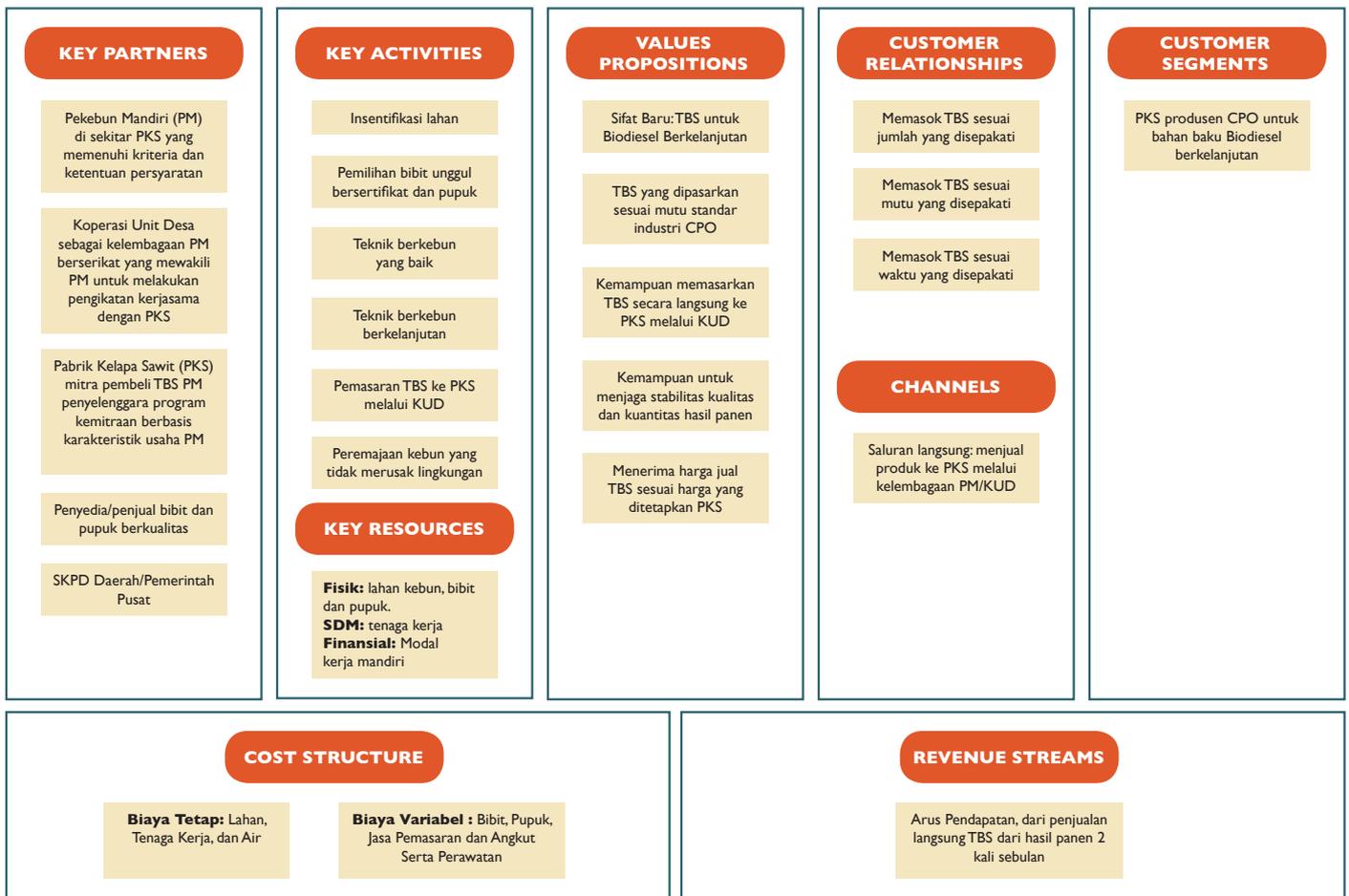
- **Struktur Biaya (*Cost Structure*)**

Struktur biaya dalam model bisnis ini terdiri dari biaya tetap dan biaya variabel. Biaya tetap meliputi harga perolehan lahan, upah pekerja, dan listrik. Sedangkan biaya variabel meliputi biaya sarana produksi seperti bibit, pupuk, perawatan, jasa pemasaran dan jasa angkut.

- **Arus Pendapatan (*Revenue Streams*)**

Revenue Streams menggambarkan uang tunai yang dihasilkan dari setiap *customer segments*. Arus pendapatan dalam model bisnis ini diperoleh dari hasil penjualan TBS ke PKS (sebulan 2 kali panen TBS).

Gambar 4. Diagram Model Bisnis



10. Kesimpulan dan Saran

a. Kesimpulan

Hasil temuan di lapangan dan pembahasan model bisnis TBS pekebun mandiri sebagai bahan baku CPO dalam skema tata niaga biodiesel berkelanjutan dengan menggunakan analisis *business model canvas*, serta pemetaan jaringan nilai (*holo mapping*) menyimpulkan sejumlah poin penting sebagai berikut:

- TBS pekebun mandiri memiliki proposisi nilai (*value propositions*) sebagai bahan baku yang sesuai kebutuhan standar industri CPO.
- Aktivitas utama (*key activities*) dalam model bisnis terletak pada keberhasilan memproduksi TBS sesuai standar kebutuhan industri CPO dan memasarkan TBS secara langsung ke PKS.
- Sumber Daya Utama (*Key Resources*) dalam model bisnis ini terdiri atas pekebun mandiri yang berserikat dalam KUD, pekebun mandiri yang mampu menjalankan teknik berkebun yang baik dan berkelanjutan sesuai tuntutan industri CPO dan pekebun yang memiliki lahan kebun yang tidak dalam sengketa serta memiliki kecukupan modal kerja.
- Kemitraan Utama (*Key Partnerships*) dalam model bisnis ini terdiri dari KUD, PKS dan distribusi atau agen sarana produksi (bibit dan pupuk).

- Segmen Pelanggan (*Customer Segments*) utama dalam model bisnis adalah PKS produsen CPO
- Hubungan Pelanggan (*Customer Relationships*) dalam model bisnis meliputi memasok TBS ke PKS sesuai volume, mutu dan waktu yang disepakati.
- Saluran (*Channels*) dalam model bisnis ini adalah penjualan TBS pekebun mandiri secara langsung ke PKS.
- Struktur Biaya (*Cost Structure*) dalam model bisnis ini terdiri atas biaya tetap (harga perolehan lahan, upah pekerja, dan listrik) dan biaya variabel (bibit, pupuk, perawatan, jasa pemasaran dan jasa angkut).
- Arus Pendapatan (*Revenue Streams*) dalam model bisnis adalah pendapatan dari hasil penjualan TBS ke PKS.

b. Saran

Kemudian juga terdapat saran berupa perlunya insentif kebijakan agar 9 (Sembilan) blok dalam model bisnis ini dapat berjalan efektif. Berikut adalah poin-poin detail terkait saran tersebut:

- Perlu ada kebijakan yang mewajibkan PKS menyelenggarakan pola kemitraan jika ingin melakukan pengadaan TBS dari pekebun mandiri.
- Perlu ada kebijakan pembakuan kemitraan berbasis karakteristik usaha pekebun mandiri.
- Perlu ada kebijakan yang mewajibkan PKS untuk memberikan sebagai kebutuhan pasokan bahan baku/TBS (30%) kepada pekebun mandiri.
- Perlu ada kebijakan pemberian insentif kepada PKS yang menyelenggarakan program kemitraan berbasis karakteristik pekebun mandiri.
- Perlu ada kebijakan yang mendorong pekebun mandiri untuk menerapkan teknik/cara berkebun yang baik dan berkelanjutan.
- Perlu ada kebijakan yang mendorong SKPD teknis di daerah untuk meningkatkan kapasitas dan kualitas pendampingan dan pembinaan pekebun mandiri kelapa sawit.
- Perlu ada kebijakan yang mewajibkan BU BBN untuk menggunakan bahan baku CPO yang diproduksi dari TBS pekebun mandiri.

DAFTAR PUSTAKA

- Hikmawati, Niken dan Gema Wibawa Mukti. 2019. *Model Bisnis Agrofarm Cianjur(Studi Kasus Kelompok Tani Agro Segar Pada P4S Agrofarm Cianjur, Desa Ciherang, Kabupaten Cianjur, Provinsi Jawa Barat)*. Jurnal Ilmiah Mahasiswa AGROINFO GALUH Volume 6, Nomor 1, Januari 2019: 54-68: Bandung
- Pemerintah Provinsi Riau. 2017. *Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) Pemerintah Provinsi Riau 2017*.Pekanbaru.
- Osterwalder, Alexander dan Yves Pigneur. 2012. *Business Model Generation*. PT Elex Media Komputindo: Jakarta.



TRACTION
ENERGY ASIA