

**PENGEMBANGAN MODEL BISNIS PETERNAKAN SUSU SAPI PERAH  
MELALUI PERSPEKTIF *BLUE OCEAN* (Studi Kasus: Peternakan Sapi Perah  
Cibugary di Pondok Ranggan Cipayang Jakarta Timur)**

*Development Of Dairy Castle Business Model Through The Blue Ocean Perspective (Case Study: Cibugary Dairy Cattle Farming at Pondok Ranggan, East Jakarta)*

Sri Ratu Nurul Hamdilah , Maulidian , Rukavina Baksh

Program Studi Agribisnis, Fakultas Bioindustri, Universitas Trilogi, Jl. TMP Kalibata No. 1  
Jakarta Selatan 12760

Korespondensi: ratunurhamdilah@gmail.com

**ABSTRAK**

Peternakan sapi perah Cibugary adalah peternakan yang aktif memproduksi susu dan memiliki konsep agrowisata. Peternakan Cibugary adalah pemain lama di tengah banyaknya pemain dalam industri susu dan saat ini terjebak dalam persaingan ketat (*red ocean*). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kondisi model bisnis awal, kondisi lingkungan internal dan eksternal serta merancang model bisnis yang tepat pada peternakan sapi perah Cibugary. Metode analisis yang digunakan adalah *Business Model Canvas* (BMC), analisis IFAS dan EFAS, SWOT dan *Blue Ocean Strategy*. Penelitian ini menghasilkan beberapa alternatif strategi bisnis melalui matriks SWOT yang dikombinasikan dengan perspektif *blue ocean* yaitu hapuskan-kurangi-tingkatkan-ciptakan. Untuk menjauhi persaingan dan menciptakan samudra biru, peternakan Cibugary harus berusaha melakukan diferensiasi dari kompetitor yang sudah ada. Pada elemen produk Cibugary yaitu menciptakan diversifikasi produk susu kurma dan kartu member. Sedangkan pada elemen agrowisata Cibugary yaitu menciptakan sensasi petualangan dan memiliki saung kreasi Cibugary.

**Kata kunci:** analisis SWOT, *business model canvas*, persaingan, peternakan sapi perah Cibugary, strategi *Blue Ocean*

**ABSTRACT**

*Cibugary dairy farm is one of the dairy farms that actively produces milk and has an agritourism concept. Cibugary Farm as an old player in the midst of the many players in the dairy industry and is currently trapped in fierce competition (red ocean). The purpose of this study was to analyze the condition of business model, analyze the internal and external environment on Cibugary dairy farm and analyze the right business model for Cibugary dairy farm. The analytical method used is the business model canvas, IFAS and EFAs analysis, SWOT and Blue Ocean Strategy. The results of this study are to find several alternative business strategies through a SWOT matrix combined with a blue ocean perspective that is eliminate-reduce-increase-create that will be used by companies to encounter the future. To avoid fierce competition and create blue oceans, Cibugary dairy farms must try to differentiate from existing competitors. In Cibugary product elements is diversifying date palm milk products and memberships cards. While the Cibugary agro-tourism element is creating adventure and Cibugary creation shelter.*

**Keywords:** *Blue Ocean strategy, business model canvas, Cibugary dairy farm, competition, SWOT analysis*

## **PENDAHULUAN**

Peternakan sapi adalah subsektor peternakan yang menghasilkan komoditas susu dan daging untuk memenuhi kebutuhan masyarakat Indonesia. Susu sapi perah adalah salah satu hasil komoditi peternakan sapi perah yang mengalami peningkatan permintaan dikarenakan meningkatnya jumlah penduduk, pendapatan dan kesadaran masyarakat pada gizi. Susu merupakan bahan makanan dengan kandungan gizi tinggi dan lengkap yang bersumber dari hewani dan sangat diperlukan tubuh untuk kesehatan manusia (Lukman *et al* 2018).

Menurut Badan Pusat Statistik (2017) tingkat konsumsi susu nasional masyarakat Indonesia yaitu 11,8 liter per kapita per tahun dibandingkan dengan negara ASEAN lain seperti Malaysia 36,2 liter, Myanmar 26,7 liter, Thailand 22,2 liter dan Filipina 17,8 liter. Berdasarkan data Direktorat Jenderal Peternakan dan Kesehatan Hewan (2018) apabila ditinjau dari sisi produksi susu segar di Indonesia pada tahun 2018 mencapai 909.638 ton sedangkan jumlah kebutuhan susu nasional yang mencapai 4,5 juta/tahun. Oleh karena itu hampir 80% asupannya berasal dari impor sedangkan produksi dalam negeri hanya mampu memenuhi 20% dari kebutuhan konsumsi nasional. Produksi susu sapi dalam negeri yang masih kurang merupakan suatu peluang yang menjanjikan bagi peternak sapi perah untuk mengembangkan usahanya guna memenuhi kebutuhan nasional serta, mengurangi ketergantungan impor dan mampu meningkatkan daya saing produk hasil peternakan sapi perah yaitu susu segar.

Salah satu daerah peternakan sapi perah di provinsi tersebut terletak di kompleks peternakan DKI Jakarta tepatnya di Pondok Rangun, Cipayung, Jakarta Timur. Usaha peternakan sapi perah Cibugary yang memiliki konsep eduwisata yang memproduksi susu segar dan produk turunannya yaitu susu pasteurisasi, yoghurt, dan keju mozzarella. Namun dalam pengembangannya usaha ini memiliki banyak pesaing di industri susu segar maupun olahan baik yang berasal dari dalam negeri maupun luar negeri. Hal tersebut mengakibatkan usaha ini terjebak didalam persaingan ketat (*red ocean*) pada industri susu sapi perah. Tingginya tingkat persaingan ditunjukkan dengan banyaknya pemain dalam industri ini. Beberapa pemain dalam industri peternakan sapi perah ditunjukkan pada Tabel 1.

Tabel 1 Pemain industri peternakan sapi perah dan produk turunannya

No.	Nama Perusahaan	Asal Usaha
Susu Murni dan Pasteurisasi		
1	PT. Nestle Indonesia	Pasuruan
2	PT. <i>Greenfields</i> Indonesia	Malang
3	PT Ultrajaya <i>Milk Ind &amp; Trad Co</i>	Bandung
4	PT. Cisarua <i>Mountain Dairy</i> (Cimory)	Bogor
5	Susu Sapi Karunia	Kediri
Yoghurt		
1	PT. <i>Yummy Food</i> Utama	Jakarta
2	PT. <i>Queen</i> Bandung	Bandung
3	PP Darul Fallah (Dafarm)	Bogor
4	PT. YoyiC Dairy Indonesia	Cikarang
5	PT. <i>Diamond Cold Storage</i>	Jakarta
Keju		
1	PT. Bukit Baros Cempaka	Sukabumi
2	PT. <i>Dairy Food</i> Internusa	Jakarta
3	PT. Emina <i>Cheese</i> Indonesia	Cikarang
4	PT. <i>Kraft</i> Ultrajaya Indonesia	Bandung
5	PT. <i>Kraft Food</i> Indonesia	Jakarta
Peternakan Sapi Perah Agrowisata		
1	Cimory <i>Mountain View</i>	Bogor
2	Cimory <i>on the Valley</i>	Semarang
3	De' Ranch	Bandung
4	Kampung Areng	Cibodas
5	Nusa Pelangi	Malang

Pelaku usaha sapi perah harus mampu memformulasikan strategi yang layak sehingga dapat menghadapi persaingan yang semakin ketat dan keluar dari zona “*red ocean*”. Strategi model bisnis dengan perspektif samudra biru atau “*blue ocean strategy*” merupakan salah satu bentuk model bisnis yang dapat digunakan untuk menyikapi persaingan tersebut. Fokus utama strategi ini untuk menciptakan ruang pasar sendiri dengan menumbuhkan permintaan (Andriani 2012).

## **METODOLOGI**

### **Waktu dan Tempat**

Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Januari hingga Mei 2020 di Peternakan Sapi Perah Cibugary yang beralamat di Jl. Peternakan Raya Blok C No. 12, Pondok Ranggong, Jakarta Timur.

### **Jenis dan Sumber Data**

Jenis data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Menurut Kuncoro (2009) data primer adalah data yang diperoleh melalui survei di lapangan dengan metode data original seperti kuesioner tertulis, wawancara dan pendapat para ahli. Sedangkan data

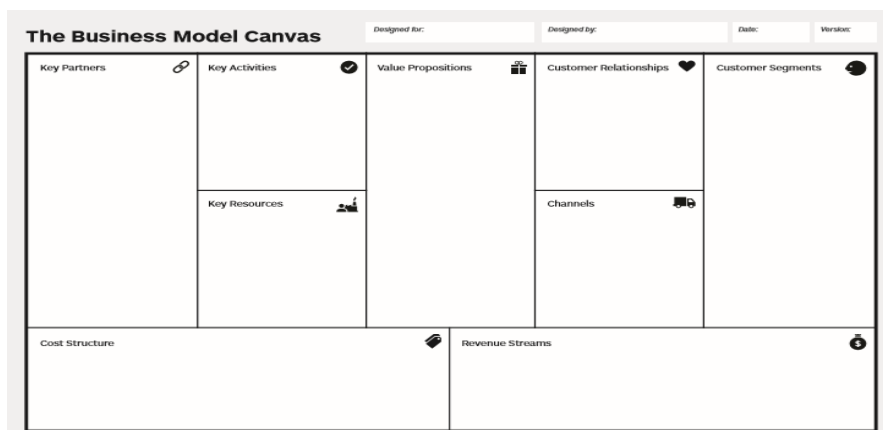
sekunder adalah data yang berasal dari sumber lain yang relevan seperti jurnal ilmiah, buku, penelitian yang dilakukan sebelumnya dan data dari berbagai sumber (Sugiyono 2012).

### Teknik Pengambilan Data

Teknik pengambilan reponden dilakukan dengan metode *purposive sampling* dimana informan dipilih dengan pertimbangan tertentu, misalnya orang yang dianggap paling tahu sehingga akan menjawab pertanyaan sesuai dengan harapan. Pengumpulan data ini menggunakan kuesioner dengan beberapa responden, yaitu responden dari internal maupun eksternal. Responden internal terdiri dari pemilik usaha, sedangkan responden eksternal adalah informan kunci yang berperan sebagai *expert adjustment* yaitu ahli pemasaran, ahli peternakan sapi perah, ahli pemasaran dan peternak sapi perah.

### Metode Analisis Data

1. Tahapan pertama yaitu penerapan metode *Business Model Canvas* (BMC) untuk peternakan sapi perah cibugary. Tahapan ini bertujuan untuk mengidentifikasi masing-masing blok yang terdapat dalam BMC.



Gambar 1 *Business Model Canvas* (Osterwalder & Pigneur 2012)

2. Tahapan kedua adalah menganalisis lingkungan eksternal dan internal dari setiap elemen model bisnis peternakan sapi perah Cibugary. Tahapan ini dilakukan untuk menentukan beberapa faktor, faktor internal seperti kekuatan dan kelemahan sementara faktor eksternal seperti peluang dan ancaman. Selain itu, desain dalam tahapan ini merupakan upaya untuk mendapatkan informasi akurat dalam teknik analisis data. Teknik analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah:

- (1) Analisis *Internal Factory Analysis Summary* (IFAS) adalah untuk menganalisis lingkungan internal melalui pendekatan fungsional sehingga dapat diidentifikasi sejauh mana kekuatan dan kelemahan di daerah-daerah fungsional perusahaan, dan juga untuk memberikan suatu basis bagi

pengidentifikasi dan pengevaluasian hubungan di antara daerah-daerah tersebut (Yudiaris 2015).

Tabel 2 *Internal Factory Analysis Summary* (IFAS) (Rangkuti 2006)

<b>Faktor Eksternal</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Bobot x Rating</b>	<b>Keterangan</b>
Kekuatan				
1.				
....				
Jumlah				
Kelemahan				
1.				
....				
Jumlah				
Total	1,0			

(2) Analisis *External Factory Analysis Summary* (EFAS) digunakan untuk menganalisis berbagai hal yang menyangkut persoalan ekonomi, sosial budaya, demografi lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, informasi tentang persaingan di pasar industri dimana perusahaan itu berada (Yudiaris 2015). Ada lima tahap pengembangan analisis EFAS, yaitu:

Tabel 3 *External Factory Analysis Summary* (EFAS) (Rangkuti 2006)

<b>Faktor Eksternal</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Bobot x Rating</b>	<b>Keterangan</b>
Peluang				
1.				
....				
Jumlah				
Ancaman				
1.				
....				
Jumlah				
Total	1,0			

- Tahapan ketiga yaitu menganalisis SWOT peternakan dan matriks SWOT. Setelah melakukan analisis IFAS dan EFAS selanjutnya dilakukan berbagai kombinasi dengan menggunakan matriks SWOT. Analisis Matriks *Strengths-Weakness-Opportunity-Threats* (SWOT) merupakan salah satu *matching tool* yang membantu para perusahaan dalam mengembangkan empat tipe strategi (David 2010). Keempat strategi yang dimaksud adalah SO (kekuatan peluang-*strengths opportunity*), WO (kelemahan peluang- *weakness opportunity*), ST (kekuatan ancaman-*strenght threats*) dan WT (kelemahan ancaman-*weakness threaths*).
- Tahapan keempat sebagai tahapan terakhir adalah mendesain alternatif model bisnis baru dengan menggunakan teknik *prototyping*. Desain alternatif model bisnis dapat dikombinasikan dengan penerapan strategi samudra biru atau *blue ocean strategy* untuk

membantu menciptakan inovasi nilai baru dengan menggunakan kanvas strategi dan skema hapuskan-kurangi-tingkatkan-ciptakan, sehingga tercipta model bisnis yang sesuai untuk pengembangan usaha peternakan sapi perah Cibugary.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Identifikasi Model Bisnis Awal Peternakan Sapi Perah Cibugary**

Pemetaan model bisnis dilakukan untuk mengetahui model bisnis yang sedang dijalankan pada usaha peternakan sapi perah Cibugary. Pemetaan dilakukan dengan mengidentifikasi sembilan blok pada *business model canvas*, seperti pada Gambar 1. Berikut penjelasan model bisnis awal pada setiap blok elemen bisnis di peternakan sapi perah Cibugary:

- 1) Segmen pelanggan pada model bisnis awal peternakan sapi perah Cibugary adalah konsumen langsung dan tidak langsung. Konsumen langsung mencakup pada semua segmen, dimulai dari anak-anak, dewasa, orang tua dan lansia. Sedangkan konsumen tidak langsung yang menjadi segmen konsumen peternakan ini adalah yaitu *café-café* terdekat dan *home industry*.
- 2) Hubungan dengan pelanggan yang dilakukan dengan cara pemberian promo dan *cashback* bagi konsumen yang membeli produk dengan jumlah tertentu.
- 3) Saluran distribusi dan pemasaran yang dilakukan peternakan Cibugary masih sederhana yang digunakan pihak peternakan untuk menyalurkan produknya kepada konsumen. Pemasaran di media sosial belum dilakukan secara maksimal karena terkendala pada proses pembuatan konten.
- 4) Proposisi nilai yang saat ini dimiliki usaha ternak sapi perah Cibugary adalah kualitas susu murni yang menghasilkan berbagai macam produk seperti susu segar, susu pasteurisasi, *yoghurt* dan keju *mozarella* yang memiliki berbagai varian rasa dan telah dikemas dengan botol.
- 5) Arus pendapatan utama berasal dari penjualan susu sapi perah murni, produk susu, agrowisata serta penjualan anak sapi dan sapi jantan pada waktu tertentu *eduwisata* Cibugary.
- 7) Aktivitas kunci yang dilakukan adalah pemerahan, pemberian pakan dan perawatan kandang (*Cibugary farm*), produksi, penjualan dan pemasaran produk susu (*Cibugary retail*) dan *Eduwisata* Cibugary.
- 8) Sumber daya utama pada usaha ternak ini terbagi menjadi tiga yaitu sumber daya fisik, manusia dan keuangan.
- 9) Struktur biaya yang dikeluarkan dalam usaha ternak ini adalah biaya tetap, biaya tidak tetap dan biaya operasional.

<b>Key Partners</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pemasok pakan</li> <li>▪ Koperasi daerah</li> <li>▪ Pemasok perasa bubuk</li> <li>▪ Pemasok botol kemasan</li> <li>▪ Percetakan</li> </ul>	<b>Key Activities</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pemerahan, pemberian pakan dan perawatan sapi</li> <li>▪ Produksi, penjualan dan pemasaran produk susu</li> <li>▪ <i>Touring</i> kandang dan materi</li> </ul>	<b>Value Propositions</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kualitas susu murni</li> <li>▪ Mesin pemerah susu sapi</li> <li>▪ Memiliki varian produk</li> <li>▪ Manajemen pakan berbeda</li> </ul>	<b>Customer Relationships</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promo</li> <li>▪ <i>Cashback</i></li> </ul>	<b>Customer Segment</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Konsumen Langsung : anak-anak, dewasa, orang tua dan lansia</li> <li>▪ Konsumen tidak langsung : kafe dan <i>home industry</i> serta sekolah</li> </ul>
	<b>Key Resources</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sumber daya fisik: sapi, kandang sapi, mesin pemerah, tempat pengolahan produk, <i>mesh</i> karyawan dan outlet</li> <li>▪ Sumber daya manusia: 10 orang pekerja</li> <li>▪ Sumber daya keuangan: modal pribadi</li> </ul>		<b>Channels</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Konsumen membeli langsung</li> <li>▪ Kafe dan <i>home industry</i>: kendaraan konsumen atau melalui pemesanan ojek <i>online</i></li> <li>▪ <i>Website</i>, Instagram, Facebook dan WhatsApp</li> <li>▪ Bazar</li> </ul>	
<b>Cost Structure</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Biaya tetap (<i>fixed cost</i>) yaitu pakan, obat-obatan sapi, gaji pekerja, perasa bubuk.</li> <li>▪ Biaya tidak tetap (<i>variable cost</i>) yaitu listrik, penyusutan kandang, gas dan <i>goodie bag</i>.</li> </ul>		<b>Revenue Streams</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Penjualan susu sapi perah murni dan produk</li> <li>▪ Penjualan anak sapi dan sapi jantan</li> <li>▪ Agrowisata peternakan</li> </ul>		

Gambar 2 Kanvas model bisnis awal peternakan sapi perah Cibugary

**Analisis Internal Factory Analysis Summary (IFAS)**

Tabel 4 Analisis IFAS

No	Indikator	Bobot	Rating	Skor
<b>Kekuatan</b>				
1	Hubungan dengan pelanggan kuat	0.08	3.3	0.28
2	Pelanggan dapat melihat saluran kami dengan mudah	0.08	3.0	0.25
3	Arus pendapatan kami terdiversifikasi	0.08	3.0	0.25
4	Kami fokus dan bekerja sama dengan mitra	0.07	3.7	0.25
<b>No</b>	<b>Indikator</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Skor</b>
5	Kami terus menerus mendapatkan pelanggan baru	0.08	3.0	0.23
6	Arus pendapatan kami berkelanjutan	0.08	2.7	0.22
7	Pelanggan kami sangat puas	0.08	2.7	0.23
	<b>Subtotal</b>	<b>0.55</b>		<b>1.71</b>
<b>Kelemahan</b>				
1	Kualitas pelaksanaan produksi kurang bagus	0.05	2.0	0.10
2	Biaya operasional kami tidak efisien	0.06	2.0	0.12
3	Pemanfaatan sumber daya utama belum dalam jumlah yang tepat	0.07	2.0	0.13
4	Pendapatan kami sulit diprediksi	0.08	2.0	0.15
5	Keuntungan kami masih kecil	0.06	2.3	0.16
6	Aktivitas kunci kami tidak berjalan efisien	0.07	2.7	0.16
7	Proposisi nilai kami tidak selaras dengan kebutuhan pelanggan	0.07	2.3	0.16
	<b>Subtotal</b>	<b>0.46</b>		<b>0.98</b>
	<b>Total</b>	<b>1.0</b>		<b>2.68</b>

Sumber: Data diolah

Hasil perhitungan analisis faktor internal dalam matriks IFAS menunjukkan bahwa faktor yang menjadi kekuatan utama usaha peternakan sapi perah Cibugary adalah hubungan dengan pelanggan yang kuat dengan nilai skor tertinggi sebesar 0.28. Sedangkan faktor yang menjadi kelemahan utama adalah kualitas pelaksanaan produksi yang masih kurang baik dengan nilai skor bobot terendah yaitu 0.10. Hasil analisis perhitungan faktor-faktor internal diperoleh total skor sebesar 2.68. Nilai tersebut berada di atas 2.50 yang artinya posisi internal usaha peternakan sapi perah Cibugary memiliki kemampuan untuk memanfaatkan kekuatan dan mengatasi kelemahan.

**Analisis External Factory Analysis Summary (EFAS)**

Hasil perhitungan analisis faktor eksternal dalam matriks EFAS menunjukkan bahwa faktor yang menjadi peluang terbesar usaha peternakan sapi perah Cibugary adalah industri peternakan sapi perah segar memiliki prospek dan potensi pasar yang menjanjikan dengan nilai skor tertinggi sebesar 0.26. Sedangkan faktor yang menjadi ancaman terbesar adalah



teknologi produksi yang digunakan perusahaan besar menjadi ancaman yang merusak pasar baru dengan nilai skor bobot terendah yaitu 0.11. Hasil analisis perhitungan faktor-faktor eksternal diperoleh total skor sebesar 3.05. Nilai tersebut berada di atas 2.50 yang artinya model bisnis usaha peternakan sapi perah Cibugary dapat merespon faktor eksternal dengan memanfaatkan setiap peluang yang ada untuk meminimalkan ancaman.

Tabel 5 Analisis EFAS

No	Indikator	Bobot	Rating	Skor
<b>Peluang</b>				
1	Produk industri peternakan sapi perah sangat dibutuhkan pasar	0.08	3.2	0.24
2	Proposisi nilai yang selaras dengan kebutuhan pelanggan menjadi daya pikat pendapatan	0.08	3.2	0.24
3	Anak-anak menjadi segmen yang paling penting	0.06	3.2	0.19
4	Kebijakan pemerintah mempengaruhi industri peternakan sapi perah ini secara langsung maupun tidak langsung	0.07	3.2	0.23
5	Permintaan konsumen akan produk semakin tinggi	0.07	3.0	0.20
No	Indikator	Bobot	Rating	Skor
6	Industri peternakan sapi perah segar memiliki prospek dan potensi pasar yang menjanjikan	0.07	3.6	0.26
7	Tumbuhnya tren gaya hidup sehat di masyarakat mendukung perkembangan industri peternakan sapi perah	0.07	3.4	0.24
8	Peningkatan produktivitas industri peternakan sapi perah dapat menekan jumlah impor produk susu segar	0.07	3.4	0.23
<b>Subtotal</b>		<b>0.56</b>		<b>1.84</b>
<b>Ancaman</b>				
1	Industri peternakan sapi perah memiliki banyak pemain besar dan menengah yang bersaing ketat	0.05	2.8	0.15
2	Pemain besar (asing dan swasta) menguasai pengembangan produk industri peternakan sapi perah untuk memenuhi saluran produk	0.05	2.6	0.12
3	Teknologi produksi yang digunakan perusahaan besar menjadi ancaman yang merusak pasar baru	0.05	2.2	0.11
4	Regulasi, perpajakan serta perizinan memberatkan industri peternakan sapi perah	0.06	2.8	0.17
5	Banyaknya pemain besar yang bersaing pada saluran produk yang kosong dan pengembangan serta sumber daya yang masih rendah	0.04	2.8	0.12
6	Terdapat banyak hambatan serta gangguan dari industri peternakan sapi perah selama dekade terakhir	0.06	2.8	0.16
7	Pasar industri peternakan sapi perah sangat dipengaruhi oleh isu-isu pasar yang baru muncul menjadi lebih penting	0.06	3.2	0.20
8	Kompetitor perusahaan besar berkembang pesat mempengaruhi industri peternakan sapi perah	0.06	2.8	0.18
<b>Subtotal</b>		<b>0.44</b>		<b>1.21</b>
<b>Total</b>		<b>1.00</b>		<b>3.05</b>

Sumber: Data diolah

## Perumusan Strategi Matriks SWOT

Setelah melakukan identifikasi pemetaan terhadap sembilan unsur model bisnis kanvas dan mendapatkan hasil analisis IFAS dan EFAS pada peternakan sapi perah Cibugary, maka tahapan selanjutnya melakukan analisis matriks *Strengths, Weaknesses, Opportunities* dan *Threats* (SWOT) terhadap *Business Model Canvas* (BMC) dengan menggunakan perspektif *blue ocean* yaitu Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan. Analisis ini menghasilkan empat strategi yang bisa digunakan oleh peternakan sapi perah Cibugary dalam mengembangkan usahanya, yaitu:

### SO Strategy

- *Customer Relationships*: Meningkatkan hubungan pelanggan dengan pemberian diskon.
- *Channels*: Meningkatkan jumlah sebaran *booth* bazar di *event* tertentu untuk memperluas pasar dan meningkatkan promo kreatif di media sosial yang telah dimiliki.
- *Revenue Streams*: Meningkatkan jumlah produksi susu segar menjadi produk olahan dan menciptakan inovasi agrowisata peternakan sapi perah di kawasan urban.
- *Key Partners*: meningkatkan kerja sama dengan pemasok pakan, bahan baku dan bahan pendukung lain untuk meningkatkan proposisi nilai produk serta bekerjasama dan hubungan dengan pemerintah.
- *Customer Segments*: Menghapuskan segmen konsumen dewasa, orang tua dan lansia, fokus pada segmen anak-anak

### WO Strategy

- *Value Propositions*: Meningkatkan kualitas produksi untuk memenuhi kebutuhan konsumsi susu nasional dan Menciptakan riset pasar agar produk sesuai dengan proposisi nilai yang dibutuhkan pelanggan.
- *Cost Structure*: Meningkatkan pemanfaatan teknologi dalam proses produksi untuk menghemat biaya.
- *Key Resources*: Meningkatkan optimalisasi sumber daya yang ada dengan pemanfaatan yang efektif dan efisien.
- *Revenue Streams*: Mengurangi penjualan anak sapi dan pejantan dan fokus pada penjualan produk susu segar dan olahan dan menciptakan inovasi produk olahan yang fokus pada segmen konsumen anak-anak.
- *Key Activities*: Menciptakan Standar Operasional Prosedur (SOP) untuk seluruh kegiatan di peternakan agar nilai yang ditawarkan pada konsumen dapat menciptakan kepuasan.

### ST Strategy

- *Customer Relationship*: Menciptakan *brand awareness* peternakan sapi perah Cibugary dengan slogan dan *jingle* yang melekat di benak konsumen.
- *Channel*: Meningkatkan saluran distribusi melalui *e-commerce* dan toko *retail* serta meningkatkan keikutsertaan bazar pada *event-event* yang berkaitan dengan gaya hidup sehat dan acara anak-anak.
- *Revenue Streams*: Mengurangi kenaikan harga produk dan tiket masuk agrowisata serta meningkatkan penjualan produk melalui toko *online* dan *retail*.
- *Key Partners*: Menciptakan label halal pada semua produk susu Cibugary untuk meningkatkan potensi pelanggan baru dan mengurangi kerjasama dengan koperasi daerah.
- *Customer Segments*: Meningkatkan kerjasama dengan *café-café* dan *home industry* yang berdampak positif pada penambahan jumlah pelanggan.

#### *WT Strategy*

- *Value Propositions*: Meningkatkan kualitas pelaksanaan agrowisata peternakan sapi perah Cibugary dan menciptakan label halal dan menciptakan arena permainan dan hiburan kegiatan agrowisata.
- *Cost Structure* : Meningkatkan manajemen pembiayaan dan keuangan di peternakan.
- *Key Resources*: Meningkatkan peningkatan sumber daya manusia (SDM) melalui pembinaan intensif dan berkelanjutan.
- *Revenue Streams* : Menciptakan peluang pendapatan melalui diversifikasi produk yang memiliki khasiat kesehatan dan menciptakan penjualan susu segar ke usaha pengolahan susu swasta.
- *Key Activities* : meningkatkan sistem pengelolaan usaha ternak sapi perah yang tertib dan bersih serta mengikuti aturan yang berlaku.

### **Perancangan Alternatif Model Bisnis Baru (*Prototype*)**

#### **Prototipe Alternatif Model Bisnis**

Pengembangan alternatif model bisnis didapatkan dari hasil perbaikan matriks SWOT yaitu strategi SO (*Strengths* dan *Opportunities*), ST (*Strengths* dan *Threats*), WO (*Weaknesses* dan *Opportunities*) dan WT (*Weaknesses* dan *Threats*) dapat dilihat Gambar 3.

Keterangan:

<p><b>Key Partners</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pemasok pakan</li> <li>Pemasok perasa bubuk</li> <li>Pemasok botol kemasan</li> <li>Percetakan</li> <li>MUI dan BPOM</li> <li>Koperasi daerah</li> </ul>	<p><b>Key Activities</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Standar Operasional Prosedur (SOP) kegiatan di peternakan</li> <li>Sistem pengelolaan ternak yang tertib dan bersih</li> <li>Pemerahan, pemberian pakan dan perawatan sapi</li> <li>Produksi, penjualan dan pemasaran produk</li> <li>Touring kandang dan materi</li> <li>Optimalisasi sumber daya yang efektif dan efisien</li> <li>Sumber daya manusia melalui pembinaan intensif</li> <li>Sumber daya fisik</li> <li>Sumber daya keuangan</li> </ul>	<p><b>Value Propositions</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kualitas pelaksanaan agrowisata</li> <li>Kualitas produksi susu murni</li> <li>Label halal</li> <li>Atraksi Agrowisata</li> <li>Riset pasar</li> <li>Mesin pemerah susu sapi</li> <li>Varian produk</li> <li>Manajemen pakan berbeda</li> </ul>	<p><b>Customer Relationships</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Brand awareness : slogan dan jingle</li> <li>Promo</li> <li>Diskon</li> <li>Cashback</li> </ul> <p><b>Channels</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Promo kreatif di media sosial</li> <li>E-Commerce dan toko retail</li> <li>Jumlah booth bazaar</li> <li>Konsumen membeli langsung</li> <li>Kafe dan home industry: kendaraan konsumen atau melalui pemesanan ojek online</li> </ul>	<p><b>Customer Segment</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Konsumen Langsung: <ul style="list-style-type: none"> <li>Anak-anak</li> <li>Dewasa</li> <li>Orang tua</li> <li>Lansia</li> </ul> </li> <li>Konsumen tidak langsung: <ul style="list-style-type: none"> <li>Kafe</li> <li>Home industry</li> <li>Sekolah</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Cost Structure</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Teknologi</li> <li>Manajemen pembiayaan dan keuangan</li> <li>Biaya tetap (<i>fixed cost</i>) yaitu pakan, gaji pekerja, dll.</li> <li>Biaya tidak tetap (<i>variable cost</i>) yaitu listrik, penyusutan dll.</li> </ul>		<p><b>Revenue Streams</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Jumlah produksi produk olahan</li> <li>Penjualan melalui retail, online dan perusahaan susu olahan</li> <li>Penjualan anak sapi dan sapi jantan</li> <li>Inovasi agrowisata peternakan</li> <li>Inovasi produk olahan untuk anak-anak</li> <li>Kenaikan harga produk dan tiket agrowisata</li> <li>Penjualan susu murni dan produk olahan</li> </ul>		

Gambar 3 Prototipe alternatif model bisnis

### Kanvas Strategi

Kanvas strategi merupakan suatu kerangka aksi untuk membangun strategi samudra biru yang baik. Dengan adanya kanvas strategi memudahkan kita memahami letak kompetisi yang sedang terjadi dan mengenali faktor apa saja yang menjadi ajang kompetisi suatu industri (Kim dan Mauborgne 2015). Pada penelitian kali ini kanvas strategi dibuat untuk menganalisis kompetisi industri peternakan sapi perah.

Dalam menciptakan inovasi nilai pada samudra biru (*blue ocean*) ditandai dengan ruang pasar yang belum terjelajah, menciptakan permintaan baru dan peluang pertumbuhan yang menguntungkan sehingga dapat tercipta samudra biru. Untuk menciptakan samudra biru, peternakan sapi perah Cibugary harus menyusun strategi dalam menciptakan diferensiasi dari pasar yang sudah ada dengan inovasi nilai (*value innovation*) baru.

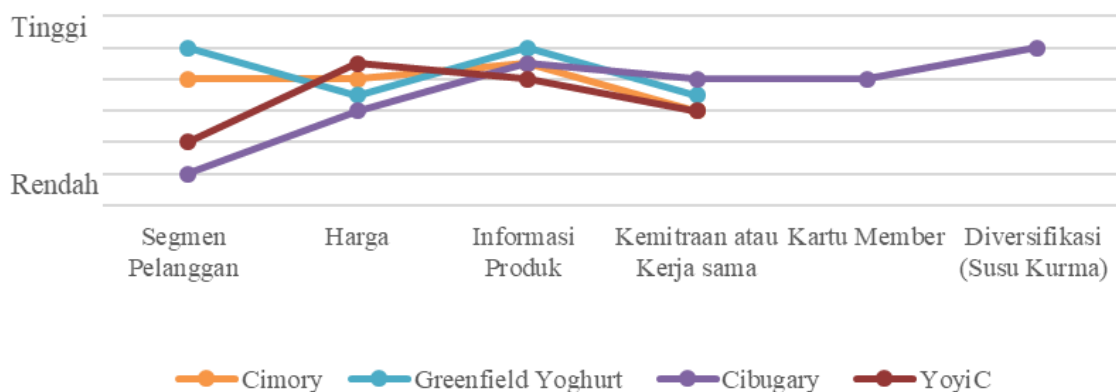
Beberapa pembanding yang menjadi faktor kompetisi antara peternakan sapi perah Cibugary dengan produk kompetitor diidentifikasi atas hasil *brainstorming* berdasarkan observasi dan studi literatur. Ilustrasi ide strategi samudra biru digambarkan dalam kanvas terbagi menjadi dua yaitu kanvas strategi pada produk turunan dan agrowisata yang disajikan Cibugary. Pembagian kanvas strategi tersebut dilakukan untuk memudahkan pengembangan strategi dalam setiap elemen bisnis yang ada di peternakan sapi perah Cibugary.

### 1. Kanvas strategi produk turunan Cibugary

Peternakan sapi perah Cibugary menghasilkan beberapa susu murni dan produk turunan yaitu susu pasteurisasi, yoghurt dan keju mozzarella. Produk yang dipilih untuk dianalisis kompetisinya adalah yoghurt. Kompetitor utama yang dipilih untuk menjadi pembanding produk yoghurt Cibugary adalah yoghurt Cimory, Greenfields, YoyiC dan Yoforia. Beberapa faktor yang menjadi pembanding antara produk turunan Cibugary dengan pesaing utama Cimory adalah sebagai berikut:

- |                       |  |
|-----------------------|--|
| (1) Segmen pelanggan, | (5) Pemasaran,                             |
| (2) Harga,            | (6) Kartu member, dan                      |
| (3) Informasi produk, | (7) Diversifikasi produk yaitu susu kurma. |
| (4) Kemasan,          |  |

Hasil ilustrasi kanvas strategi untuk produk turunan peternakan sapi perah Cibugary disajikan dalam grafik kanvas pada Gambar 4 berikut ini.



Gambar 4 Kanvas strategi produk yoghurt Cibugary

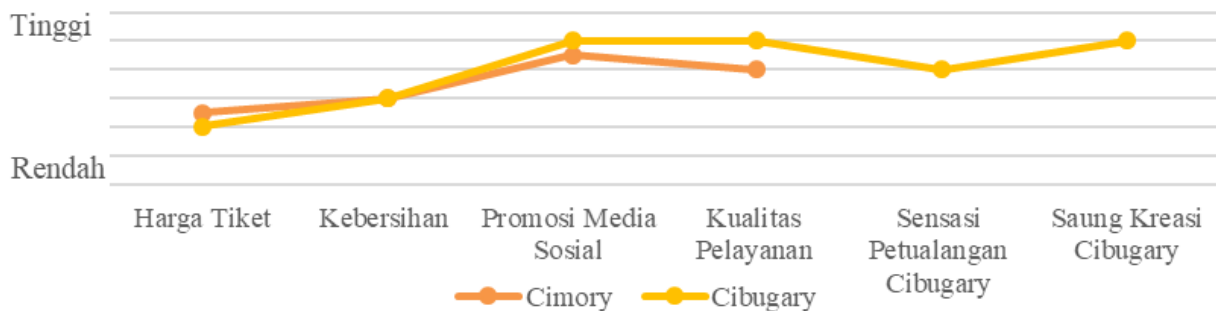
Tabel 6 Skema hapuskan-kurangi-tingkatkan-ciptakan pada peternakan sapi perah Cibugary

Menghapuskan ( <i>eliminate</i> )	Meningkatkan ( <i>raise</i> )
➤ Segmen pelanggan	➤ Informasi produk
Mengurangi ( <i>eliminate</i> )	Menciptakan ( <i>create</i> )
➤ Harga produk	➤ Kemitraan atau kerja sama
	➤ Kartu member
	➤ Diversifikasi (susu kurma)

## 2. Kanvas strategi agrowisata Cibugary

Agrowisata Cibugary merupakan wisata peternakan sapi perah di DKI Jakarta yang memiliki sarana edukasi untuk mengenal lebih dekat dunia sapi perah dan susu murni. Beberapa faktor yang menjadi pembanding antara agrowisata Cibugary dengan pesaing utama Cimory adalah sebagai berikut: (1) Harga tiket, (2) Kebersihan, (3) Promosi media sosial, (4) Kualitas pelayanan, (5) Sensasi petualangan Cibugary, dan (6) Saung kreasi Cibugary.

Hasil ilustrasi kanvas strategi untuk agrowisata peternakan sapi perah Cibugary disajikan dalam grafik kanvas pada Gambar 5.



Gambar 5 Kanvas strategi agrowisata peternakan sapi perah Cibugary

Tabel 7 Skema hapuskan-kurangi-tingkatkan-ciptakan pada agrowisata peternakan sapi perah Cibugary

Menghapuskan ( <i>eliminate</i> )	Meningkatkan ( <i>raise</i> )
➤ (x)	➤ Kebersihan
Mengurangi ( <i>eliminate</i> )	➤ Promosi media sosial
➤ Harga tiket	➤ Kualitas pelayanan
	Menciptakan ( <i>create</i> )
	➤ Petualangan Cibugary
	➤ Kreasi ceria Cibugary

## KESIMPULAN

Setelah dilakukan pembahasan, berdasarkan tujuan dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa identifikasi model bisnis peternakan sapi perah Cibugary saat ini

merupakan model bisnis yang sudah dijalankan dan berada dalam lingkungan persaingan bisnis yang ketat (*red ocean zone*). Sehingga elemen-elemen bisnis yang ada perlu dianalisis kembali agar bisa menjauh dari kompetisi dengan menggunakan strategi perspektif samudra biru (*blue ocean*).

Analisis lingkungan internal dan eksternal dilakukan untuk menggambarkan kondisi peternakan sapi perah Cibugary. Hasil analisis terhadap faktor internal dalam matriks IFAS diperoleh total nilai skor sebesar 2.68. Nilai tersebut berada di atas 2.50 yang artinya posisi internal usaha peternakan sapi perah Cibugary memiliki kemampuan untuk memanfaatkan kekuatan dan mengatasi kelemahan. Hasil analisis terhadap faktor eksternal dalam matriks EFAS diperoleh total skor sebesar 3.05. Nilai tersebut berada di atas 2.50 yang artinya model bisnis usaha peternakan sapi perah Cibugary dapat merespon faktor eksternal dengan memanfaatkan setiap peluang yang ada untuk meminimalkan ancaman.

Prototipe alternatif model bisnis peternakan sapi perah Cibugary yang baru didapatkan dari pertimbangan hasil analisis SWOT yaitu alternatif strategi SO, strategi ST, strategi WO dan strategi WT. Pengembangan alternatif model bisnis baru yang memuat inovasi nilai (*value innovation*) baru diilustrasikan dalam kanvas strategi. *Value innovation* yang tercipta dalam kanvas strategi merupakan upaya menjauhi persaingan pada usaha peternakan sapi perah Cibugary terbagi menjadi dua elemen bisnis yaitu produk turunan dan agrowisata. Pada elemen produk, Cibugary harus menciptakan diversifikasi produk susu kurma dan kartu member. Sedangkan pada elemen agrowisata, Cibugary harus menciptakan kegiatan wisata peternakan sapi perah yang memiliki sensasi petualangan dan saung kreasi Cibugary sebagai daya tarik pengunjung.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Andriani, MM. 2012. Strategi Pengembangan Usaha Restoran Gurih 7 di Kota Bogor dengan Pendekatan *Blue Ocean Strategy* [skripsi]. Bogor (ID): Institut Pertanian Bogor.
- Badan Pusat Statistik (BPS). 2017. Statistik Perusahaan Peternakan Sapi Perah. [Internet]. [Diunduh pada 2019 Juli 11]. Tersedia pada: <http://www.bps.co.id>
- David, F R. 2010. Strategic Management-Manajemen Strategis Konsep Edisi Ke Dua Belas. Jakarta (ID) : Salemba Empat
- Direktorat Jenderal Peternakan dan Kesehatan Hewan (DJKPH). 2018. Statistik Peternakan dan Kesehatan Hewan. [Internet]. [Diunduh pada 2019 Oktober 7]. Tersedia pada : <http://ditjenpkih.pertanian.go.id>
- Kim WC, Mauborgne R. 2015. *Blue Ocean Strategy*. Jakarta (ID): Penerbit Noura

- Kuncoro, M. 2009. *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi Edisi 3*. Jakarta (ID): Erlangga
- Lukman NRNM, Syarief Rizal, dan Suparno Ono. 2018. Strategi pengembangan model bisnis klaster industri produk olahan susu Cipageran. *Jurnal Manajemen Pengembangan Industri Kecil Menengah*. 13 (1): 76-86. <https://doi.org/10.29244/mikm.13.1.75-86>.
- Osterwalder A, Pigneur Y. 2012. *Business Model Generation*. Sihandrini, Natalia R, penerjemah. Jakarta (ID): PT Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia  
Terjemahan dari: *Business Model Generation*.
- Sugiyono. 2012. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung (ID): Alfabeta
- Yudiaris, IG. 2015. Analisis lingkungan internal dan eksternal dalam menghadapi persaingan bisnis pada CV. Puri Lautan Mutiara. *Jurnal Neliti*. 5(1):5-6