

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Peternakan Sapi Perah di Indonesia

Peternakan sapi perah merupakan bagian integral dari subsektor peternakan yang memiliki peran strategis dalam mendukung ketahanan pangan nasional. Produk utama dari subsektor ini adalah susu segar, yang menjadi salah satu sumber protein hewani, kalsium, vitamin, dan mineral penting bagi kesehatan manusia. Susu memiliki nilai gizi yang tinggi dan dapat dikonsumsi oleh semua kelompok umur, sehingga permintaan akan produk susu cenderung terus meningkat dari tahun ke tahun (Susanti & Nurhadi, 2023).

Secara historis, usaha peternakan sapi perah di Indonesia telah ada sejak era kolonial Belanda, ketika pemerintah kolonial mendatangkan sapi perah jenis Friesian Holstein (FH) untuk dikembangkan di daerah beriklim sejuk seperti Lembang, Batu, dan Pangalengan (Kurniawan *et al.*, 2023). Seiring perkembangan zaman, sentra-sentra peternakan sapi perah juga berkembang di wilayah lain, termasuk Jawa Timur, khususnya di Kabupaten Pasuruan yang memiliki kondisi iklim dan lahan yang mendukung.

Meskipun permintaan susu nasional terus meningkat, produksi susu dalam negeri masih sangat terbatas. Menurut data Badan Pusat Statistik (BPS, 2023), produksi susu segar nasional pada tahun 2023 hanya mampu memenuhi sekitar 22% dari kebutuhan konsumsi, sedangkan sisanya dipenuhi melalui impor. Tingginya ketergantungan pada impor ini disebabkan oleh beberapa faktor:

1. Skala usaha kecil – Sebagian besar peternak adalah peternak rakyat dengan kepemilikan 2–5 ekor sapi, yang membatasi produktivitas.
2. Produktivitas sapi rendah – Produksi susu per ekor per hari masih di bawah potensi genetik sapi FH yang dapat mencapai 20–25 liter/hari di negara maju.
3. Teknologi dan manajemen pakan belum optimal – Kualitas pakan hijauan dan konsentrat sering tidak konsisten, mempengaruhi produksi dan kualitas susu.
4. Manajemen kesehatan ternak yang kurang efektif – Penyakit mastitis dan gangguan reproduksi masih menjadi kendala besar.

5. Keterbatasan akses pasar dan modal – Peternak kecil sulit menjangkau pasar yang lebih luas dan memiliki modal terbatas untuk investasi teknologi (Yasin *et al.*, 2025).

Kabupaten Pasuruan sebagai salah satu sentra produksi susu di Jawa Timur memiliki potensi besar untuk pengembangan peternakan sapi perah. Selain faktor iklim dan topografi yang mendukung, daerah ini juga memiliki tradisi beternak yang kuat serta akses relatif dekat ke pasar besar seperti Surabaya dan Malang. Namun, tanpa strategi pengembangan bisnis yang terencana dan terukur, potensi ini sulit dimaksimalkan. Berdasarkan data BPS Jaa Timur (2023), populasi sapi perah di kabupaten Pasuruan mencapai ±63.482 ekor dengan produksi susu segar sebesar 285.764 ton per tahun. Angka ini menempatkan Pasuruan sebagai salah satu daerah penyumbang terbesar produksi susu di Jawa Timur. Wilayah dengan populasi sapi perah terbanyak berada di kecamatan Tutar, Puspo dan Tosari, karena kondisi iklim pegunungan ang sangat sejuk sangat mendukung produktivitas sapi perah.

2.2 Pengembangan Usaha Peternakan

Pengembangan usaha merupakan suatu proses peningkatan kapasitas dan daya saing usaha melalui perbaikan aspek teknis, manajerial, dan pemasaran. Dalam dunia peternakan, pengembangan usaha mencakup berbagai aspek seperti peningkatan produktivitas ternak, manajemen kesehatan, efisiensi pakan, serta inovasi dalam distribusi dan pemasaran produk peternakan.

Pengembangan peternakan sapi perah di Indonesia sangat dipengaruhi oleh karakteristik sumber daya lokal. Mukson *et al.* (2017) menunjukkan bahwa populasi sapi perah, ketersediaan pakan hijauan, dan tenaga kerja memiliki potensi yang tinggi ($LQ > 1$), serta faktor seperti SDM, modal, teknologi, dan infrastruktur memiliki pengaruh signifikan terhadap kuantitas dan kualitas produksi susu ($P < 0.01$).

Selain itu, penelitian Amam *et al.* (2019) memperlihatkan bahwa akses peternak terhadap sumber daya memberikan dampak langsung sebesar 10,8%, dan secara tidak langsung melalui peningkatan SDM sebesar 34,1%, terhadap pengembangan usaha sapi perah .

Di sisi kelembagaan, Amam & Soetriono (2020) menemukan bahwa kualitas kelembagaan berkontribusi pada pengurangan risiko bisnis (koefisien – 0,337) sekaligus mendorong pengembangan usaha (koefisien 0,442), dengan variabilitas risiko bisnis dijelaskan hingga 22% .

Menurut Putra dan Lestari (2021), pengembangan usaha harus dilakukan secara berkelanjutan dan didasarkan pada analisis kondisi internal serta eksternal usaha. Faktor internal meliputi sumber daya manusia, teknologi, permodalan, dan manajemen; sedangkan faktor eksternal mencakup peluang pasar, kebijakan pemerintah, serta kondisi sosial ekonomi masyarakat.

Salah satu strategi pengembangan yang dapat diterapkan pada usaha peternakan adalah melalui pendekatan manajemen bisnis modern, yang tidak hanya berfokus pada aspek produksi, tetapi juga mencakup pemetaan model bisnis secara keseluruhan. Hal ini bertujuan agar usaha dapat bersaing dalam jangka panjang dan mampu mengelola risiko serta merespons perubahan pasar dengan cepat dan tepat.

2.3 Konsep Business Model Canvas (BMC)

Business Model Canvas (BMC) merupakan suatu metode cara berpikir yang menggambarkan bagaimana suatu organisasi dalam menangkap, merancang dan memberikan suatu nilai. BMC merupakan konsep yang dapat menjadi bahasa bersama yang memungkinkan untuk menggambarkan dan memanipulasi model bisnis untuk membuat alternatif kebijakan strategi yang baru. Berdasarkan buku yang berjudul “*Business Model Generation*” (2010), Osterwalder dan Pigneur membuat suatu kerangka model bisnis berbentuk kanvas yang terdiri dari sembilan blok bangunan dasar yang menunjukkan logika bagaimana sebuah perusahaan bermaksud dapat menjalankan bisnis. Sembilan blok ini mencakup empat bidang utama bisnis yaitu pelanggan, penawaran, infrastruktur, dan kelayakan keuangan (Osterwalder dan Pigneur 2010).

Kanvas ini membagi model bisnis menjadi sembilan komponen yang terbagi menjadi dua bagian yaitu komponen kanan (sisi kreatif) dan komponen kiri (sisi logika) yang menyerupai otak manusia. Jika dikaitkan dengan fungsi otak, kedua bagian ini memiliki masing-masing peran yang berbeda. Pada bagian kanvas kanan terdapat *Value Propositions*, *Customer Segments*, *Channels*,

Customer Relationships, dan *Revenue Streams* yang berkaitan dengan nilai. Sedangkan pada bagian kanvas kiri terdapat *Cost Structures*, *Key Partnerships*, *Key Resources*, dan *Key Activities* yang berkaitan dengan efisiensi.

2.3.1 Customer Segments

Terdapat dua segmen pasar yang berdasarkan pada desain *Nine Building Blocks* dan *value proposition* harus ditawarkan berbeda untuk masing-masing segmen yaitu segmen kelas menengah atas dan segmen kelas menengah bawah. Perbedaan tipe dari segmen konsumen meliputi :

1. *Mass Market*

Hubungan yang erat dengan konsumen, dimana konsumen tersebut berfokus dalam satu group besar sesuai dengan kebutuhan dan permasalahan yang sama. Menguasai pasar dengan jumlah produksi yang banyak.

2. *Niche Market*

Segmen konsumen berdasarkan dari spesialisasi khusus apa yang konsumen perlukan dan mengetahui karakteristiknya.

3. *Segmented*

Beberapa model bisnis membedakan antara segmen pasar dengan perbedaan kebutuhan dan permasalahan.

4. *Diversify*

Sebuah bisnis melayani segmen pelanggan secara ganda dengan kebutuhan yang berbeda dan karakteristik. Contoh *diversify* adalah perusahaan Amazon.com.

5. *Multi-Sided Platform/Market*

Beberapa perusahaan menyediakan dua atau lebih saling bergantung antar segmen konsumen. Contoh *multi-sided platform/market* adalah perusahaan kartu kredit memerlukan konsumen dalam jumlah banyak pengguna kartu kredit, maka diperlukan juga rekanan bisnis seperti toko-toko yang luas untuk penggunaan menunjang kartu kredit tersebut.

Menurut Kotler & Keller (2012) perbedaan kelompok konsumen membeli dengan harga yang berbeda untuk produk atau servis yang sama. Melalui semua pengertian diatas, maka dalam perjalanan sebuah bisnis, *Customer Segment*

merupakan bagian dari *Nine Building Blocks*, hal ini dikarenakan sebuah perusahaan sebelum menjalankan bisnisnya maka harus menetapkan siapa yang harus dilayani. Berikut pembagian segmen konsumen berdasarkan letak geografis, demografis dan psikografis.

1. Geografis

Dilihat dari segmentasi geografis, maka segmen konsumen dibagi kedalam bagian geografis yang meliputi warga negara, kota, dan lingkungan sekitarnya yang berpengaruh terhadap geografis.

2. Demografis

Segmen demografis merupakan pembagian segmen konsumen berdasarkan usia, jenis kelamin, pendidikan, pendapatan, ras dan lain-lain.

3. Psikografis

Psikografis merupakan segmentasi pasar yang didasarkan pada kelas sosial, gaya hidup dan karakteristik kepribadian konsumen. Dimana pada segmen ini, perubahan perilaku konsumen berpengaruh terhadap penjualan suatu produk karena pada Segmen psikografis ini, daya konsumsi konsumen bukan didasarkan kepada kebutuhan tetapi keinginan.

2.2.3 Value Propositions

Value proposition yaitu menciptakan nilai kepada segmen konsumen yang berbeda dengan menggabungkan elemen yang diperlukan oleh setiap segmen. Nilai dapat berupa kuantitatif (contoh : harga, kecepatan servis) atau kualitatif (contoh: desain, pengalaman konsumen). Beberapa elemen yang berkontribusi pada pembentukan nilai tambah menurut Osterwalder & Pigneur (2010) adalah :

1. Kebaruan (*Newness*)

Proposisi nilai kebaruan adalah proposisi nilai yang sebelumnya tidak pernah ditawarkan oleh perusahaan manapun karena tidak ada penawaran seperti itu. Hal ini sering terjadi pada produk teknologi, misalnya telepon seluler.

2. Kinerja (*Performance*)

Meningkatkan kualitas produk ataupun kinerja dalam pelayanan merupakan cara yang umum untuk membuat nilai tambah. Namun kinerja yang telah ditingkatkan memiliki keterbatasan, misalnya pertumbuhan

komputer cepat terus membutuhkan data penyimpanan yang besar dan grafik yang semakin bagus sehingga tidak dapat memenuhi kebutuhan pelanggan lagi.

3. Kustomisasi (*Customization*)

Customization adalah produk atau jasa yang disesuaikan dengan kebutuhan individual pelanggan. Sekarang dikembangkan konsep *mass customization* yaitu bentuk penyesuaian kebutuhan individu tetapi bisa diproduksi secara massal.

4. Penyelesaian Pekerjaan (*Getting the Job Done*)

Nilai tambah ini dapat dibuat dengan cara membantu pelanggan dalam menyelesaikan beberapa pekerjaan. Misalnya, perusahaan periklanan membantu pelanggan dalam merancang dan membuat iklan.

5. Desain (*Design*)

Nilai tambah desain adalah atribut yang penting namun sulit untuk diukur. Sebuah produk dapat tampak mewah karena desain yang bagus, dalam industri *fashion* dan elektronik, desain adalah *value proposition* yang sangat penting.

6. Merek/Status (*Brand/ Status*)

Pelanggan dapat menemukan nilai tambah dalam merek dari suatu produk ataupun jasa. Nilai tambah merek ini dianggap dapat meningkatkan status social ekonomi pelanggan yang memakai produknya. Misalnya, pelanggan jam tangan *Rolex* akan merasa bangga ketika memakai jam tangan tersebut.

7. Harga (*Price*)

Ketika perusahaan menawarkan produk yang mirip dengan produk yang telah ada di pasar dan lebih murah dibanding produk lain tersebut adalah cara umum untuk memenangkan segmen pasar yang sensitif terhadap harga. Misalnya, RIM mengeluarkan *Blackberry* di bawah dua juta rupiah untuk memberi nilai tambah dari aspek harga.

8. Pengurangan Biaya (*Cost Reduction*)

Perusahaan dapat memberikan nilai kepada pelanggan berupa pengurangan biaya dari aktivitas yang dilakukan oleh pelanggan.

Misalnya, *salesforce.com* yang menjual aplikasi hosting *Customer Relationship Management*. Hal ini dapat menguntungkan pelanggan karena pelanggan terbebas dari biaya membeli, menginstal dan mengelola perangkat lunak itu sendiri.

9. Pengurangan Risiko (*Risk Reduction*)

Perusahaan dapat memberikan nilai kepada pelanggan dengan cara mengurangi risiko yang dihadapi pelanggan. Misalnya adalah garansi produk atau jasa dari sebuah perusahaan untuk melayani keluhan pelanggan akibat produk atau jasa tersebut rusak atau tidak dapat digunakan.

10. Akses (*Accessibility*)

Cara lain untuk memberikan nilai tambah adalah membuat produk atau jasa yang dapat dijangkau oleh pelanggan dimana pelanggan sebelumnya tidak dapat menjangkau produk atau jasa tersebut. Hal ini merupakan hasil dari inovasi model bisnis, teknologi baru, maupun gabungan dari keduanya.

11. Kenyamanan/Kemudahan Penggunaan (*Convenience/Usability*)

Perusahaan juga dapat menciptakan nilai tambah dengan cara membuat produk yang lebih nyaman dan mudah untuk digunakan pelanggan adalah pembentukan nilai tambah yang sangat penting.

2.2.3 Channels

Menurut Osterwalder & Pigneur (2010) membagi dua tipe *Channel* yaitu baik dengan secara langsung seperti melalui penjualan di *website* dan *marketing* dan secara tidak langsung seperti memiliki toko sendiri maupun toko rekanan. Terdapat lima tahapan *Channel* yaitu :

1. *Awareness* konsumen terhadap produk dan servis yang telah diberikan kepada konsumen.
2. Mengevaluasi bagaimana bisnis tersebut telah sesuai dengan *Value Proposition* yang dimiliki.
3. Rekanan bisnis dalam melakukan pembayaran yang baik dilakukan konsumen maupun untuk berbagai transaksi keuangan yang ada di dalam usaha tersebut dan bertujuan untuk memudahkan sistem keuangan di

dalam bisnis yang biasanya bekerjasama dengan pihak bank dengan pengadaan *credit card*, *debit card* dan lainnya.

4. *Delivery* merupakan bisnis yang dilakukan benar-benar memiliki nilai *Value Proposition* yang diberikan kepada konsumen.
5. *After Sales* dapat dilakukan dengan layanan antar pesanan kepada konsumen dapat menjadi nilai lebih dalam bisnis. Memberikan pelayanan yang terbaik setelah menjual produk menjadi nilai lebih untuk pengembangan usaha.

2.2.4 Customer Relationship

Hubungan antara perusahaan dengan konsumen sangat penting karena akan berpengaruh terhadap pendapatan bisnis. Menurut Osterwalder & Pigneur (2010) *Customer Relationship* yaitu menunjukkan hubungan antara bisnis yang dijalankan dengan setiap segmen konsumen tertentu. *Customer Relationship* terbagi atas :

1. *Personal assistance* yaitu adanya interaksi antara konsumen dengan orang yang mewakili bisnis yang membantu selama proses penjualan.
2. *Dedicated personal assistance* yaitu dengan mendedikasikan seseorang yang khusus untuk klien secara individual.
3. *Self service* yaitu perusahaan melakukan penjualan secara langsung kepada konsumen.
4. *Automated services* seperti pemilihan secara otomatis kesukaan pelanggan.
5. *Communities* yaitu membangun hubungan antar sesama anggota.
6. *Co-creation* membangun hubungan dengan konsumen sesuai dengan kreasi konsumen itu sendiri. Kesuksesan bisnis tidak terlepas dari adanya *Customer Relationship Management* yaitu adanya hubungan yang baik antara konsumen dengan bisnis yang dijalankan.

2.2.5 Revenue Streams

Menurut Osterwalder & Pigneur (2010) *Revenue Streams* menampilkan keadaan keuangan perusahaan yang diperoleh dari setiap segmen konsumen (biaya harus menjelaskan dari pendapatan sampai mekreasikan menghasilkan keuntungan). Berikut ada beberapa cara untuk membagi penjualan yaitu *asset sale*, *usage fees*, *subscription fees*, *lending/renting/leasing*, *lisencing*, *brokerage fees*, dan

advertising. Setiap *Revenue Stream* kemungkinan memiliki mekanisme harga yang dinamis. Mekanisme harga terdiri atas:

1. Harga tetap yaitu harga yang telah ditetapkan sesuai dengan standar yang ditentukan oleh perusahaan seperti daftar harga, varian produk, segmen pasar, dan volumenya.
2. Harga yang dinamis yaitu harga tergantung terhadap kondisi pasar yang ada saat tertentu seperti negosiasi, lelang, faktor pasar dan *real time market*.

2.2.6 Key Resources

Sumber bahan baku yang berkualitas dan sesuai standar melalui pemilihan distributor baik secara langsung dan tidak langsung akan terus dijaga oleh perusahaan. Terdapat teori dari Osterwalder & Pigneur (2010). *Key Resources* berusaha untuk menciptakan dan memberikan *Value Proposition*. Terdapat perbedaan dari *Key Resources* itu tergantung dari jenis bisnis apa yang dijalankan. *Key Resources* dapat berupa *Physical*, *Intellectual*, *Human* dan *Financial*.

1. *Physical* merupakan sejumlah aset fisik yang dimiliki.

- a. *Intellectual*

Sumber *intellectual* seperti merek, pengetahuan, *patents* dan *copyrights*, kerjasama dan *database* pelanggan meningkat sebagai komponen penting dalam bisnis model.

- b. *Human*

Human merupakan salah satu bagian terpenting dalam suatu perusahaan. Tenaga kerja yang kompeten, kerja sama yang baik serta memiliki dedikasi yang tinggi terhadap perusahaan merupakan nilai mutlak. Selain itu pentingnya lingkungan kerja yang kondusif dapat dicapai melalui fasilitas yang dibutuhkan seperti peralatan kerja yang memadai, sikap bijaksana atasan terhadap bawahan. Selain itu, keramahan pelayan direstoran sangat diutamakan, sehingga para konsumen dapat merasa nyaman.

- c. *Financial*

Financial dapat diartikan sebagai keuangan. Keuangan suatu perusahaan adalah cermin dari kinerja ataupun perputaran yang terjadi didalam perusahaan itu sendiri. Modal merupakan

faktor utama dan membangun bisnis. Besar kecilnya modal akan berdampak pada bentuk bisnisnya. Tanpa dukungan modal, bisnis tidak akan berjalan. Namun jika bisnis sudah berjalan, keuangan yang terjadi didalam harus terlihat transparan dan jelas untuk mengurangi resiko kecurangan.

2.2.7 Key Activities

Aktifitas Kunci merupakan suatu kebutuhan untuk menjalankan bisnis model perusahaan termasuk bagaimana cara perusahaan untuk menyelesaikan permasalahan yang ada di dalamnya. Menurut Osterwalder & Pigneur (2010) *Key Activities* dapat dikategorikan antara lain produksi, pemecahan permasalahan, dan program atau jaringan. Pembuatan bisnis awal adalah dengan adanya susunan organisasi yang berguna untuk kegiatan pengaturan serta pengawasan dalam kelancaran bisnis serta dalam proses pemecahan masalah yang terdapat di dalam organisasi.

2.2.8 Key Partnerships

Hubungan Kerjasama sangat penting untuk meningkatkan jaringan yang berguna bagi bisnis kedepannya. Menurut Osterwalder & Pigneur (2010) perusahaan mengutamakan hubungan kerjasama untuk berbagai alasan dan menjadi dasar yang banyak digunakan oleh model bisnis. Suatu usaha membuat hubungan yang kuat dengan tujuan mengoptimalkan bisnis model mereka, mengurangi resiko atau memperoleh sumber daya. Terdapat tiga motivasi utama dalam membangun hubungan yang baik yaitu:

1. *Optimization and economic of scale* yaitu untuk mengoptimalkan alokasi dari sumber daya dan kegiatan bisnis.
2. *Reduction of risk and uncertainty* yaitu kerjasama dapat membantu bisnis untuk mengurangi resiko dalam lingkungan persaingan yang merupakan ciri dari ketidakpastian bisnis.
3. *Acquisition of particular resources and activity* yaitu beberapa bisnis memiliki sendiri sumber dayanya atau melakukan kegiatan bisnisnya sesuai dengan model bisnisnya.

2.2.9 Cost Structure

Terdapat dua bagian dari struktur biaya yaitu *Cost Driven* yaitu agar dapat meminimalisasi biaya dan *Value Driven* adalah biaya yang digunakan yang berfokus kepada nilai kreasi. Karakteristik dari struktur biaya adalah :

1. *Fixed Cost*

Fixed Cost merupakan biaya tetap yang tidak berubah atau tidak berpengaruh terhadap tingkat penjualan baik berupa produk atau jasa yang dihasilkan seperti biaya tempat, peralatan dan lain-lain.

2. *Variable Cost*

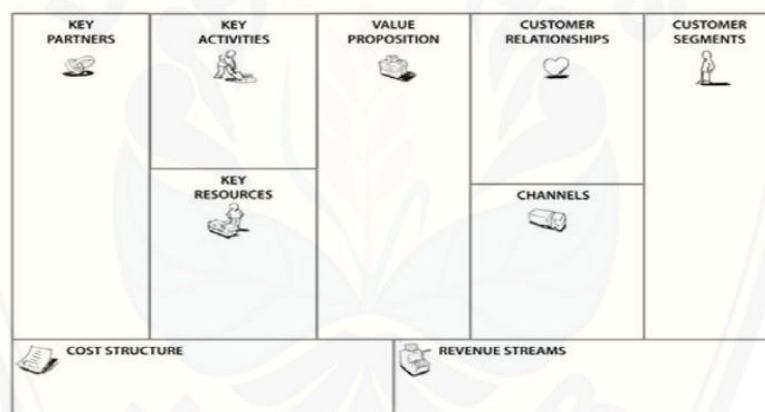
Variable Cost adalah biaya yang dapat berubah sesuai dengan tingkat penjualan baik produk maupun jasa.

3. *Economies of Scale*

Economies of Scale adalah meminimalisasi biaya produksi yang dikeluarkan oleh perusahaan, saat perusahaan tersebut memproduksi barang atau output dalam jumlah besar dibandingkan pada saat perusahaan memproduksi barang dengan kapasitas kecil.

4. *Economies of Scope*

Economies of Scope adalah meminimalisasi biaya oleh perusahaan dengan cara perusahaan memperluas area industrinya baik di dalam negara atau diluar negara. Pada pengertian dan model paling akhir dari *Nine Building Block* sini, merupakan hal yang tidak boleh dilupakan, hal tersebut dikarenakan melalui *Cost Structure* akan dihitung sebuah komponen harga dari biaya operasional dari berjalannya sebuah organisasi.



Gambar 2. Business Model Canvas (BMC)

2.4 Penerapan BMC pada Sektor Peternakan

Business Model Canvas (BMC) merupakan kerangka manajemen strategis yang dikembangkan oleh Osterwalder dan Pigneur (2010) untuk membantu pelaku usaha menggambarkan, merancang, dan memodifikasi model bisnis secara menyeluruh. Dalam konteks sektor peternakan, khususnya peternakan sapi perah, BMC menjadi alat yang efektif untuk memetakan seluruh aspek usaha mulai dari hulu hingga hilir. Kerangka ini mampu mengintegrasikan berbagai komponen penting bisnis, seperti manajemen sumber daya, strategi pemasaran, hubungan dengan pelanggan, kemitraan, aliran pendapatan, serta struktur biaya, dalam satu peta visual yang saling terhubung. Keunggulan utama BMC terletak pada kemampuannya menyajikan informasi secara ringkas namun komprehensif, sehingga memudahkan peternak maupun manajer usaha untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman usaha secara lebih terstruktur.

Penerapan BMC pada sektor peternakan memiliki urgensi yang tinggi mengingat kompleksitas usaha yang tidak hanya bergantung pada aspek teknis produksi, tetapi juga pada faktor manajerial, pasar, dan kebijakan. Nurlaily *et al.* (2021) menemukan bahwa BMC mampu meningkatkan kemampuan manajerial peternak dalam mengidentifikasi potensi inovasi, merancang strategi diferensiasi produk, dan membangun hubungan pelanggan yang lebih kuat. Dengan pendekatan yang sistematis, BMC membantu pelaku usaha merumuskan proposisi nilai yang sesuai dengan kebutuhan konsumen, sekaligus mengoptimalkan saluran distribusi untuk menjaga kualitas produk, khususnya susu segar yang sensitif terhadap waktu dan suhu penyimpanan.

Penelitian Kurniawan *et al.* (2023) pada Koperasi Susu Cianjur Utara menunjukkan bahwa penerapan BMC dapat mendorong diversifikasi produk, misalnya mengolah susu segar menjadi produk turunan seperti yogurt, keju, atau es krim, yang pada akhirnya meningkatkan pendapatan peternak hingga 20%. Studi serupa oleh Yasin *et al.* (2025) di Lampung membuktikan bahwa pemetaan model bisnis dengan BMC memudahkan identifikasi peluang pasar melalui penjualan daring dan perluasan jaringan distribusi ke wilayah perkotaan, yang berdampak pada kenaikan penjualan sebesar 35% dalam satu tahun. Hal ini menunjukkan bahwa BMC tidak hanya relevan untuk usaha skala besar, tetapi

juga dapat diadaptasi oleh peternakan rakyat yang ingin meningkatkan daya saingnya.

Penerapan BMC juga telah terbukti efektif di tingkat internasional. Smith et al. (2021) melaporkan bahwa peternakan sapi perah di Selandia Baru memanfaatkan BMC untuk mengintegrasikan teknologi precision farming, sehingga mampu menurunkan biaya pakan hingga 15% dan meningkatkan produksi susu sebesar 12%. Sementara itu, Janssen dan van Ittersum (2022) menemukan bahwa koperasi susu di Belanda menggunakan BMC untuk mengembangkan model bisnis berkelanjutan melalui kemitraan strategis dengan industri pengolahan susu dan penerapan sertifikasi hijau, yang memperkuat citra merek sekaligus meningkatkan akses pasar ekspor.

Namun, meskipun manfaatnya besar, penerapan BMC di sektor peternakan tidak lepas dari tantangan. Rendahnya literasi manajemen bisnis di kalangan peternak skala kecil, keterbatasan akses terhadap data pasar yang akurat, fluktuasi harga pakan dan susu, serta keterbatasan infrastruktur teknologi menjadi faktor penghambat utama (Putra & Lestari, 2021). Oleh karena itu, diperlukan dukungan dari pemerintah, lembaga pendidikan, dan pihak swasta untuk memberikan pelatihan, akses modal, serta pendampingan teknis agar BMC dapat diimplementasikan secara optimal.

Melihat peluang ke depan, BMC dapat menjadi fondasi perencanaan bisnis peternakan sapi perah yang lebih adaptif, inovatif, dan berkelanjutan. Integrasi BMC dengan pendekatan keberlanjutan seperti Triple Layered Business Model Canvas (TLBMC) yang menggabungkan aspek lingkungan dan sosial, seperti yang dikembangkan oleh Hariyati (2025), berpotensi menciptakan model bisnis yang tidak hanya menguntungkan secara ekonomi tetapi juga ramah lingkungan dan inklusif bagi masyarakat. Dengan demikian, penerapan BMC pada sektor peternakan sapi perah dapat menjadi instrumen strategis untuk meningkatkan daya saing, memperluas pasar, dan mendukung pencapaian target swasembada susu nasional.

2.5 Penelitian Terdahulu

Krisdavid Batubara *et. al.* (2024), melaksanakan penelitian tentang Pengembangan Usaha Susu Sapi Perah (Studi Kasus UPT Pembibitan Ternak dan

Hijauan Pakan Ternak Rembangan Jember). Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi model bisnis usaha sapi perah di UPT Pembibitan Ternak dan Hijauan Pakan Ternak Rembangan, serta untuk menentukan strategi pengembangannya. Daerah penelitian dipilih secara sengaja (mix method) dan metode pemilihan responden adalah purposive sampling. Penelitian ini menggunakan menggunakan metode deskriptif dengan analisis Business Model Canvas (BMC) dan SWOT. Hasil penelitian menunjukkan bahwa UPT pembibitan Ternak dan Hijauan Pakan Ternak Rembangan berada pada kuadran I, sehingga strategi Strength Opportunities (S-O) dapat diterapkan. Strategi ini meliputi peningkatan kualitas susu yang dijual dengan harga terjangkau, memperluas kemitraan untuk menjangkau konsumen yang lebih luas, serta memberikan pelatihan dan Pendidikan kepada pekerja mengenai penggunaan teknologi canggih dalam kegiatan produksi susu sapi perah.

Hamdilah, *et.al* (2021). Melakukan penelitian tentang Pengembangan Model Bisnis Peternakan Susu Sapi Perah Melalui Perspektif *Blue Ocean* (Studi Kasus: Peternakan Sapi Perah Cibugary Di Pondok Ranggon Cipayung Jakarta Timur). 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.

Maulidian, *et.al* (2019), Pemetaan Model Bisnis Susu Sapi Perah Di Ppsp-Sp, Pancoran, Jakarta Selatan. Tujuan penelitian ini adalah memetakan model bisnis susu sapi perah PPSP-SP, Pancoran, Jakarta Selatan. Metode analisis penelitian ini menggunakan pendekatan Business Model Canvas (BMC) dengan 9

blok elemen. Hasil dari penelitian ini untuk mengidentifikasi model bisnis awal yang di terapkan di Persatuan Peternakan Sapi Perah-Sapi Potong (PPSP-SP) Pancoran berdasarkan sembilan blok utama dalam Business Model Canvas (BMC) diantaranya adalah Customer Segments, Value Propositions, Customer Relationship, Channels, Key Resources, Key Activities, Key Partnerships, Cost dan Revenue Streams. Pada blok Customer Relationship, kelompok peternak PPSP-SP menggunakan strategi pemberian diskon dan produk gratis kepada penduduk sekitar peternakan untuk keberlangsungan usaha tanpa adanya gesekan dan konflik sosial. Hasil identifikasi model awal yang di terapkan di Persatuan Peternakan Sapi Perah-Sapi Potong (PPSP-SP) Duren Tiga berdasarkan sembilan blok utama dalam Business Model Canvas (BMC) adalah tidak memiliki Customer Segments (segmen pelanggan), produk susu segar belum memiliki Value Propositions (proposisi nilai) yang unik dan berbeda dengan peternakan lain, Customer Relationship (hubungan pelanggan) yang dibina dengan diskon dan pemberian produk gratis, Channels (saluran) yang diandalkan melalui loper susu, Key Resources (sumber daya utama) terdiri dari sumber daya manusia, finansial dan fisik, Key Activities (aktivitas kunci) yang dilakukan adalah perawatan hingga penjualan susu sapi perah, Key Partnerships (kemitraan utama) adalah pemasok pakan serta kerjasama dengan koperasi dan Dinas Peternakan, Cost Structure (struktur biaya) masih sederhana dan manual dan Revenue Streams (arus pendapatan) terdiri dari penjualan sapi perah dan sapi potong di perayaan atau hajatan tertentu.

Hasanah, (2020) melakukan penelitian tentang Strategi Pengembangan Usaha Susu Sapi Perah Dengan Pendekatan Business Model Canvas (Studi Kasus Koperasi Peternak Galur Murni Kabupaten Jember). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui model bisnis yang dijalani Koperasi Peternak Galur Murni saat ini dan menentukan strategi alternatif untuk merancang model bisnis yang baru menggunakan Business Model Canvas (BMC). Metode analisis dalam penelitian ini menggunakan kombinasi pendekatan BMC, Matriks Strengths, Weakness, Opportunities, dan Threats (SWOT), dan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) dalam merumuskan strategi perbaikan dan pengembangan usaha susu sapi perah Koperasi Peternak Galur Murni. Hasil penelitian menunjukkan bahwa

gambaran model bisnis Koperasi Peternak Galur Murni saat ini adalah pada tahap posisi tumbuh dan berkembang (Grow and Build) ditinjau dari aspek – aspek Business Model Canvas yang dianalisis dengan Matriks IFE dan EFE menghasilkan Matriks IE pada Koperasi Peternak Galur Murni terletak pada kuadran II, alternatif strategi yang tepat yang digunakan pada kuadran ini adalah strategi – strategi intensif yang terdiri dari penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk. Analisis Matriks dan QSPM menghasilkan 10 strategi alternatif yaitu perluasan segmen pelanggan sebagai strategi alternatif paling prioritas, efisiensi kegiatan produksi dengan penyusunan SOP, pengoptimalan aktifitas pemasaran dan pencarian pasar baru, melakukan pendaftaran produk ke BPOM, peningkatan kegiatan promosi dengan sosialisasi pentingnya minum susu, optimasi website dan pembuatan Digital Repository Universitas Jember Digital Repository Universitas Jemberix media sosial, peningkatan kualitas SDM dengan edukasi penggunaan IT, meningkatkan penjualan produk olahan, mengatur dan mengelola manajemen keuangan dengan baik, mencari akses permodalan dari lembaga pemerintahan maupun non pemerintahan untuk meningkatkan kapasitas dan modernisasi alat produksi.