Jurnal Agribisnis Indonesia (Journal of Indonesian Agribusiness)
Vol 11 No 2, Desember 2023; halaman 287-298
https://doi.org/10.29244/jai.2023.11.2.287-298

STRATEGI PENGEMBANGAN BANK PAKAN SAPI DENGAN PENDEKATAN MODEL BISNIS KANVAS

Muhammad Akbar[1], Harianto[2], Nahrowi[3]
[1)] Manajemen Pembangunan Daerah, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor
Jl. Kamper Wing 4 Level 4 Kampus IPB Dramaga, Indonesia
[2)] Departemen Agribisnis, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor
Jl. Kamper Wing 4 Level 5 Kampus IPB Dramaga, Indonesia
[3)] Departemen Ilmu Nutrisi dan Teknologi Pakan, Fakultas Peternakan, Institut Pertanian Bogor
Jl. Agastis Wing 8 Level 3 Kampus IPB Dramaga, Indonesia
e-mail: [1)]**muhammad_akbar2012@yahoo.co.id**

(Diterima 17 Mei 2023/Revisi 12 Juni 2023/Disetujui 4 Agustus 2023)

ABSTRACT

The purpose of this study was to describe and improve the business model of Sepakat feed bank group, Tanggat Village, Monta District, Bima Regency. Data collection procedures through in-depth interviews and focus group discussion. Data analysis using business model canvas approach and SWOT analysis to produce a business model prototype. The results of this study show elements that must be improved in the initial mapping of the business model are value proposition, channel, key activities, key resources, key partner and revenue stream. The SWOT analysis illustrates that the strengths possessed are well-mapped customers and abundant raw materials. The weaknesses are low quality of human resources to maintenance feed process equipment, limited land, lack of superior forage varieties, product distribution channels are not varied and limited business capital. Opportunities that can be exploited are the development of new feed product, utilization of information technology and government support. The threats they face are dependence on one feed product and the climate. Improvement strategies carried out include creating new products (value proposition), utilizing various facilities for selling product such as social media and BUMDes (channels), establishing separate business units to manage feed banks (key activities), making superior forage by utilizing Bima Regency government land (key resources), cooperate with financial institutions (key partners) and add variety of feed product as main source of income (revenue stream).

Keywords: *business model canvas, feed bank, SWOT*

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menggambarkan dan memperbaiki model bisnis yang dijalankan oleh kelompok Bank Pakan Sepakat Desa Tangga Kecamatan Monta Kabupaten Bima. Prosedur pengumpulan data melalui wawancara mendalam dan *focus group discussion*. Analisa data menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) dan analisis SWOT yang menghasilkan *prototype* model bisnis. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa elemen yang harus diperbaiki dalam pemetaan awal model bisnis adalah *Value Proposition, Channel, Key Activities, Key Resources, Key Partners, Revenue Stream*. Analisis SWOT menggambarkan kekuatan yang dimiliki adalah pelanggan telah dipetakan dengan baik dan bahan baku yang melimpah. Kelemahannya ada pada rendahnya kualitas SDM dalam hal perawatan alat pembuat pakan, keterbatasan lahan, minimnya varitas hijauan pakan unggulan, saluran distribusi produk tidak variatif dan keterbatasan modal usaha. Peluang yang dapat dimanfaatkan adalah pengembangan pakan olahan baru, pemanfaatan teknologi informasi dan dukungan pemerintah. Ancaman yang dihadapi adalah ketergantungan pada satu produk olahan dan iklim. Strategi perbaikan dilakukan antara lain menciptakan produk baru (*value proposition)*, memanfaatkan berbagai sarana untuk saluran penjualan (*channels)* seperti media sosial dan BUMDes, mendirikan unit bisnis tersendiri untuk mengelola bank pakan (*key activities),* membuat kebun bibit Hijauan Makanan Ternak (HMT) unggul dengan memanfaatkan tanah eks jaminan aparat desa milik pemerintah Kabupaten Bima (*key resources),* menjalin kerjasama dengan lembaga keuangan (*key partners)* dan menambah variasi pakan olahan sebagai sumber pendapatan utama (*revenue stream)*

Kata kunci: keberhasilan penyuluhan, karakteristik penyuluh, karakteristik petani, *SEM-PLS*

Jurnal Agribisnis Indonesia (Journal of Indonesian Agribusiness)
Vol 11 No 2, Desember 2023; halaman 287-298

PENDAHULUAN

Populasi sapi nasional pada tahun 2021 sejumlah 18.053.710 ekor. Populasi sapi di Provinsi NTB pada tahun 2021 sejumlah 1.336.342 ekor atau berkontribusi sebesar 7,4 % terhadap populasi sapi Nasional (BPS, 2022). Populasi sapi Kabupaten Bima pada tahun 2021 sebesar 215.765 ekor atau berkontribusi sebesar 16% terhadap populasi sapi NTB. Target kenaikan populasi dalam rencana strategi Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan (DPKH) Kabupaten Bima adalah 10.000 ekor/tahun atau rata-rata 5%/tahun, namun rata – rata realisasi kenaikan populasi hanya mencapai 7.608 ekor/tahun atau 4,05%/tahun (NTBSatuData, 2022).

Salah satu aspek penting dalam upaya peningkatan populasi sapi pada sektor *on farm* adalah penyediaan pakan berkualitas sepanjang tahun yang akan berdampak besar terhadap perbaikan penampilan reproduksi sapi betina. Nugraha *et al*. (2016) menjelaskan bahwa kebutuhan ternak terhadap jumlah pakan tiap hari tergantung dari jenis, umur, dan fase pertumbuhan ternak. Sumadiasa *et al.* (2019) menyatakan ketika musim kemarau panjang tiba terjadi kesulitan mencari pakan ternak, sehingga tidak jarang ternak kekurangan pakan, hal ini akan berdampak pada siklus reproduksi ternak, termasuk siklus birahi, perkawinan dan kelahiran.

Bank pakan pertama kali dimulai pada tahun 2020 oleh Kementerian Pertanian melalui Direktorat Jendral Pakan. Kelompok Bank Pakan Sepakat Desa Tangga Kecamatan Monta Kabupaten Bima adalah kelompok penerima program bank pakan yang pertama di Kabupaten Bima pada tahun 2021. Bank pakan merupakan upaya untuk mengumpulkan dan menyimpan bahan pakan saat kondisi berlimpah (musim hujan/panen) untuk dimanfaatkan ketika musim kemarau atau saat pakan sulit didapatkan. Menurut Pamungkas *et al.* (2022) bank pakan memiliki manfaat dan keunggulan yaitu menyediakan sumber pakan, efisiensi waktu dan tenaga kerja, mengurangi biaya pakan dan pakan selalu tersedia.

Secara kelembagaan bank pakan dapat dikelola secara bersama-sama oleh peternak dalam wadah kelompok ternak maupun dikelola secara individu oleh peternak terutama yang memiliki ternak yang banyak. Bank pakan dapat dianalisis kelebihan dan kekurangannya menggunakan analisa *business model canvas* (BMC). Luthan *et al.* (2019) BMC digunakan untuk membantu perusahaan merumuskan inovasi baru untuk meningkatkan kinerja bisnis yang belum pernah dilakukan perusahaan sebelumnya.

Penelitian tentang pengembangan bank pakan telah dilakukan oleh Rustandi *et al.* (2020) mengkaji tentang strategi penumbuhan bank pakan di SPR Andini dengan menggunakan metode SWOT diperoleh hasil bahwa strategi terbaik yang diterapkan adalah SO berupa penerapan teknologi pakan dalam bentuk fermentasi pakan lengkap dari bahan pakan yang tersedia di Kecamatan Papar. Yesi (2020) melakukan kajian tentang model bisnis pakan ternak KUB Gunung Gare Kota Pagar Alam dengan metode analisis menggunakan BMC diperoleh hasil bahwa KUB Gunung Gare cukup tertinggal jika ditinjau dari aspek-aspek *Business Model Canvas* yang telah dianalisa.

Perbedaan kajian ini dengan kajian sebelumnya adalah pada kajian sebelumnya hanya menggunakan metode analisis tunggal sedangkan penelitian ini menggunakan kombinasi dua metode analisis yaitu SWOT dan BMC.

Berdasarkan uraian diatas maka tujuan penelitian ini adalah mengidentifikasi model bisnis yang dijalankan oleh kelompok Bank Pakan Sepakat dengan pendekatan BMC, mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi model bisnis kelompok Bank Pakan Sepakat menggunakan analisis SWOT sehingga tercipta alternatif strategi dan merancang model bisnis kanvas perbaikan sebagai strategi pengembangan bisnis pada kelompok Bank Pakan Sepakat Desa Tangga Kecamatan Monta Kabupaten Bima.

METODE

Penelitian ini dilakukan di kelompok Bank Pakan Sepakat Desa Tangga Kecamatan Monta Kabupaten Bima pada bulan November-Desember Tahun 2022. Penelitian bersifat deskriptif kualitatif dengan menggunakan data primer yang diperoleh melalui wawancara mendalam dan FGD. Wawancara mendalam dilakukan dengan pengurus kelompok Bank Pakan Sepakat yang menghasilkan BMC awal. Hasil pemetaan tersebut dievaluasi menggunakan analisa SWOT. Seluruh data dan informasi yang telah dianalisis dijadikan sebagai bahan dalam forum *focus group discussion* (FGD) untuk merumuskan BMC Prototipe bagi kelompok Bank Pakan Sepakat.

Desain BMC terdiri dari tiga langkah yaitu *pertama* petakan model bisnis saat ini, *kedua* lakukan analisis SWOT dan *ketiga* lakukan penyempurnaan model bisnis dan atau buat *prototype* (Fathurohman, 2019)

Menurut Anwar *et al. (*2012) analisa SWOT adalah sebuah metode perencanaan strategis untuk mengevaluasi faktor internal yaitu kekuatan dan kelemahan serta faktor eksternal berupa peluang dan ancaman.

HASIL DAN PEMBAHASAN

PEMETAAN AWAL MODEL BISNIS KANVAS KELOMPOK BANK PAKAN SEPAKAT

Pemetaan model bisnis menggunakan metode *business model canvas* pada kelompok Bank Pakan Sepakat merupakan langkah awal untuk menggambarkan rangkaian proses pengelolaan bank pakan yang telah dilakukan. Wawancara dilakukan untuk mengurai proses bisnis bank pakan ke dalam sembilan blok elemen BMC yang dapat dijadikan sebagai alat untuk menilai sejauh mana perkembangan kelompok Bank Pakan Sepakat. Berdasarkan hasil wawancara dengan pengurus kelompok Bank Pakan Sepakat menghasilkan BMC yang dapat di lihat pada Tabel 1.

1. *Customer Segment*

Segmentasi pelanggan (*Customer segment)* menjadi elemen pertama yang diuraikan. Produk pakan silase yang dihasilkan oleh kelompok Bank Pakan Sepakat dijual kepada pengusaha pengadaan bibit ternak sapi, kegiatan ini membutuhkan proses yang cukup lama mulai dari pencarian bibit, seleksi bibit dan distribusi bibit. Semua proses tersebut

Tabel 1. Pemetaan Awal BMC Kelompok Bank Pakan Sepakat

<table>
<tr><th>Key partners</th><th>Key Activities</th><th>Value Propositions</th><th>Customer Relationship</th><th>Customer Segment</th></tr>
<tr><td rowspan="4">1. Petani jagung ketan
2. Penggilingan padi</td><td>1. Gotong royong
2. Membantu panen petani jagung ketan
3. Penanaman dan Pemeliharaan HMT
4. Pembuatan Silase
5. Penyimpanan Pakan silase</td><td rowspan="4">1. Pakan silase yang berkualitas, tahan lama, tersedia sepanjang tahun dan menghemat penggunaan dedak padi</td><td>1. Konsultasi pakan dengan pelanggan</td><td rowspan="4">1. Anggota kelompok Bank Pakan Sepakat
2. Pengusaha pengadaan bibit ternak
3. Pedagang sapi antar pulau
4. peternak individu dan kelompok ternak lain</td></tr>
<tr><td>Key Resources</td><td>Channels</td></tr>
<tr><td>1. Lahan HMT (40 are)
2. SDA (Air melimpah)
3. Bahan baku pakan melimpah
4. Peralatan pengsilase pakan
5. SDM
6. Sarana angkut (pick up)
7. Produksi Dedak padi</td><td>1. Penjualan langsung (diantar)</td></tr>
<tr><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td colspan="3">Cost Structure</td><td colspan="2">Revenue Stream</td></tr>
<tr><td colspan="3">1. Biaya penanaman dan pemeliharaan HMT
2. Biaya bahan pembuatan silase (urea)
3. Biaya pengambilan pakan seperti jerami jagung</td><td colspan="2">1. sumber pendapatan dari penjualan pakan silase sebanyak 2 ton dengan harga Rp.3000/kg</td></tr>
</table>

Sumber: Data diolah, 2022

membutuhkan ketersediaan pakan untuk menjaga kondisi ternak selama proses pengadaan sapi. Pakan silase yang awet juga dibutuhkan oleh pedagang antar pulau, proses pengiriman ternak antar pulau membutuhkan waktu sesuai dengan daerah tujuan, produk ini juga diminati oleh peternak penggemukan sapi.

2. *Value Proposition*

Proposisi nilai (*value proposition*) merupakan nilai yang ditawarkan kepada konsumen, berupa keunggulan produk yang ditawarkan (Yesi 2020). Produk yang ditawarkan oleh kelompok Bank Pakan Sepakat adalah pakan silase, nilai lebih yang ditawarkan produk ini adalah *pertama* pakan yang awet yang bisa disimpan dalam jangka waktu lama dibandingkan pakan yang belum diolah, *kedua* produk yang dihasilkan memiliki kualitas yang lebih baik dan *ketiga* ketersediaan pakan terjamin.

3. *Channels*

Saluran utama distribusi produk adalah melalui penjualan langsung kepada pelanggan. Pola yang digunakan adalah dengan mengantarkan pakan silase secara langsung ke pelanggan. Metode seperti ini digunakan untuk mempermudah distribusi produk serta menarik perhatian pelanggan.

4. *Customer Relationship*

Customer Relationship merupakan hubungan antara pengusaha dan pelanggan. Hubungan yang dibangun kelompok Bank Pakan Sepakat dengan pelanggannya adalah hubungan yang bersifat langsung, artinya pelanggan dapat langsung berkonsultasi dengan kelompok Bank Pakan Sepakat perihal cara pemberian pakan silase, cara penyimpanan serta masa waktu kadaluarsa produk.

5. *Key Resources*

Sumber daya utama (*key resources*) adalah komponen aset yang dibutuhkan untuk menjalankan sebuah bisnis. Komponen aset yang dimiliki oleh kelompok Bank Pakan Sepakat meliputi SDA, peralatan dan SDM. Sumber daya alam berupa bahan baku pakan seperti rumput lapang, jerami jagung segar, dedak padi cukup tersedia di sekitar lokasi kelompok Bank Pakan Sepakat. Kelompok ini memiliki lahan penanaman rumput odot seluas 40 are.

Menurut Mashur *et al.* (2021) bahwa aspek ketersediaan bahan baku lokal menunjang untuk keberlanjutan bank pakan pada program 1000 desa sapi di Kecamatan Pujut Kabupaten Lombok Tengah. *Kedua,* peralatan dan mesin yang digunakan dalam produksi pakan silase yaitu mesin pencacah rumput, alat pembuat silase, plastik silase dan ember penampung silase serta kendaraan pick up. *Ketiga* sumber daya manusia, hal yang menjadi kekurangan adalah anggota kelompok tidak diberi pelatihan yang memadai dalam hal perawatan mesin pengolahan pakan, sehingga bila terjadi kerusakan pada mesin maka tidak ada yang mampu memperbaikinya. Sakti *et al.* (2021) menjelaskan bahwa level pendidikan dapat berpengaruh terhadap penerimaan informasi, peternak dengan level pendidikan yang rendah mengakibatkan kurangnya informasi yang diperoleh

6. *Key Activities*

Aktivitas kunci (*key activities*) dalam proses produksi pakan silase didorong oleh kemauan bersama dalam kekuatan gotong royong antar anggota kelompok. Bahan baku diperoleh dengan cara menanam rumput odot seluas 40 are yang dikelola secara bergantian sesuai dengan jadwal piket yang telah disepakati. Produksi rumput odot belum mampu mencukupi kebutuhan ternak yang dipelihara. Sehingga secara berkala, seluruh anggota dan pengurus Bank Pakan Sepakat bekerja sama dengan petani jagung ketan untuk melakukan panen jagung dengan upah berupa limbah jagung segar, selain itu anggota juga melakukan pencarian rumput lapang diberbagai persawahan menggunakan pick up.

7. *Key Partners*

Mitra kunci dalam kegiatan produksi pakan silase dari kelompok Bank Pakan Sepakat adalah petani jagung ketan dan penggilingan padi sebagai penyedia dedak. Syafitri *et al.*

(2022) menyatakan komponen mitra utama menjadi paling penting untuk mencapai segmen pelanggan yang ditargetkan.

8. *Revenue Stream*

Sumber utama pendapatan kelompok Bank Pakan Sepakat adalah penjualan silase. Produk ini dijual seharga Rp. 3.000/kg. Penjualan hanya terjadi satu kali yaitu pada pertengahan tahun 2021 sebanyak 2 ton yang dibeli oleh pengusaha pengadaan bibit ternak. Penghasilan yang diperoleh kelompok bank pakan selama pembuatan silase adalah Rp. 6.000.000. Setelah alat pembuatan silase mengalami kerusakan, maka proses produksi berhenti hingga saat ini.

9. *Cost Structure*

Komponen biaya dalam proses produksi pakan silase meliputi pengadaaan bahan baku pakan, pembelian bahan pembuatan silase seperti dedak serta operasional dan pemeliharaan alat. Pengadaaan bahan baku pakan meliputi pembelian bibit, penanaman, perawatan dan pemanenan rumput odot dan akomodasi dan transportasi pengambilan jerami jagung segar. Pembelian bahan pembuatan silase yaitu dedak seharga Rp.100.000/karung dengan isi 80 kg. Operasional dan pemeliharaan alat meliputi pembelian bensin, pembelian oli dan penggantian alat.

Tabel 2. Rincian Pengeluaran Kelompok Bank Pakan Sepakat dalam Produksi Pakan Silase

Rincian Biaya	Jumlah Pengeluaran (Rp)
Biaya Variabel	
Tenaga kerja harian lepas	1.200.000
Pupuk NPK	300.000
Solar pompa air	600.000
Dedak	100.000
Kantong plastik	250.000
Biaya Tetap	
Listrik	50.000
Biaya operasional *Chopper* dan *Baller* (solar dan Oli)	200.000
Biaya pemeliharaan mesin (*Chopper* dan *Baller)*	100.000
Total Pengeluaran	2.800.000

Sumber: Data keuangan kelompok Bank Pakan Sepakat Tahun 2021

Dalam satu kali proses produksi membutuhkan waktu 6 pekan dan menghasilkan 2 ton silase.

PENERAPAN SWOT KE DALAM ELEMEN BMC

SWOT merupakan alat analisis yang mengurai sebuah hal ke dalam empat komponen utama yaitu kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Komponen-komponen dalam BMC secara garis besar terbagi menjadi dua bagian yaitu kondisi lingkungan internal dan eksternal yang kemudian diidentifikasi dan dianalisis menggunakan metode SWOT. Lingkungan internal yang dimaksud adalah anggota dan pengurus kelompok serta peralatan dan mesin yang dimiliki. Lingkungan eksternal meliputi pelanggan, pemerintah, mitra usaha dan masyarakat peternak. Menurut Nur *et al.* (2022) analisis SWOT digunakan untuk menentukan faktor strategis di lingkungan internal dan eksternal. Analisis SWOT merupakan alat yang dipakai untuk merumuskan dan merancang strategi pengembangan berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada serta terjadi dalam suatu organisasi atau perusahaan. Menurut Rangkuti (2015) analisis SWOT merupakan salah satu alat analisis untuk perumusan strategi dan formulasi rekomendasi yang dipilih.

Berikut adalah hasil wawancara dengan bendahara Kelompok Bank Pakan Sepakat yang mengurai tentang empat komponen SWOT :

Kekuatan

a. Pelanggan Telah Dipetakan dengan Baik
   Pelanggan produk Bank Pakan Sepakat telah jelas segmentasinya yaitu pengusaha pengadaan bibit sapi, pengusaha ternak sapi antar pulau dan peternak individu maupun kelompok ternak lainnya.

b. Bahan Baku Pakan yang Melimpah
   Keberadaan petani jagung ketan (*Zea mays ceratina*) memberikan peluang kerjasama yang saling menguntungkan. Petani ja-

Jurnal Agribisnis Indonesia (Journal of Indonesian Agribusiness)
Vol 11 No 2, Desember 2023; halaman 287-298

gung ketan tidak perlu mengeluarkan biaya tenaga kerja untuk proses pemanenan dan anggota kelompok Bank Pakan Sepakat mendapatkan bahan pakan secara gratis. Sumber bahan pakan lain adalah rumput lapang yang tersedia diberbagai persawahan masyarakat.

Kelemahan

a. Sumber daya manusia
Rendahnya SDM kelompok Bank Pakan Sepakat dalam hal perawatan mesin pembuat silase menyebabkan tersendatnya operasional pengolahan silase. Sampai saat ini proses pembuatan pakan silase terhenti akibat kerusakan alat. Muliyanti *et al.* (2014) menyatakan upaya merintis usaha pakan secara kelompok memerlukan pendampingan guna meningkatkan kualitas anggota kelompok ternak untuk dapat melakukan usaha dengan orientasi agribisnis agar meningkatkan nilai tawar peternak.

b. Keterbatasan lahan
Kelompok ini hanya memiliki lahan penanaman HMT seluas 40 are, belum ada upaya ekspansi untuk peningkatan luas areal penanaman HMT sebagai bahan baku pembuatan pakan silase. Luas lahan yang dimiliki masih sedikit yang akan berpengaruh terhadap kuantitas produksi hijauan. Menurut Pangestu *et al.* (2019) luas lahan lahan berkorelasi dengan produksi hijauan sehingga mempengaruhi kapasitas tampung ternak.

c. Minimnya varietas HMT unggulan pada lahan kelompok Bank Pakan Sepakat
Kelompok Bank Pakan Sepakat hanya menanam rumput odot sebagai sumber hijauan. Belum ada penambahan jenis HMT dari kelompok leguminosa.

d. Saluran distribusi produk tidak variatif
Saluran penjualan hanya mengandalkan penjualan langsung. Belum ada kerjasama dengan mitra lain dalam upaya menyalurkan produk pakan yang dihasilkan.

e. Keterbatasan modal usaha
Tingkat kepercayaan lembaga keuangan menjadi faktor utama keterbatasan dukungan kepada peternak dari segi permodalan.

Peluang

a. Pengembangan produk pakan olahan lain
Melakukan identifikasi bahan baku pakan baik dari segi jenis dan jumlah sebagai acuan pembuatan konsentrat dan formulasi pakan komplit. Menurut Chaisombut *et al.* (2021) penambahan volume konsentrat meningkatkan keuntungan ekonomi usaha sapi potong.

b. Pemanfaatan teknologi informasi sebagai media penjualan
Penetrasi internet telah sampai pada wilayah pedesaan di Kabupaten Bima. Kondisi ini harus dimanfaatkan sebagai sarana promosi produk pakan silase melalui jejaring media sosial.

c. Dukungan pemerintah
Kelompok Bank Pakan Sepakat mendapatkan dukungan peralatan pengolahan pakan dari pemerintah.

Ancaman

a. Ketergantungan pada satu produk pakan
Ancaman yang dihadapi kelompok bank adalah ketergantungan terhadap satu sumber pendapatan. Sumber pendapatan utama yang dimiliki kelompok ini adalah penjualan pakan silase. Ketika produksi pakan silase terhenti, maka tidak ada pemasukan bagi kelompok Bank Pakan Sepakat.

b. Variasi bahan baku sedikit
Jenis hijauan makanan ternak yang dijadikan bahan baku pakan silase masih minim. Perlu ada upaya untuk membudidayakan tanaman leguminosa sebagai sumber protein pakan.

c. Iklim

Musim hujan di Kabupaten Bima berkisar antara 4 – 5 bulan. Musim kemarau lebih panjang yaitu sekitar 7-8 bulan. Kondisi ini berpengaruh langsung terhadap ketersediaan pakan di alam. Yasa *et al.* (2023) menyatakan bahwa iklim di Kabupaten Bima adalah tropis bertipe (Aw) dengan rata-rata harian hujan relatif pendek. Kondisi curah hujan tahunan rata-rata tercatat hanya mencapai 58,75mm, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Kabupaten Bima adalah daerah berkategori kering hampir sepanjang tahun sehingga berdampak pada keringnya sebagian besar sungai dan kecilnya persediaan air. Menurut Rusdiana *et al.* (2016) menata ulang usaha pertanian dan peternakan di Indonesia sangatlah penting, karena banyak fakta yang menunjukkan bahwa banyak perubahan iklim, bencana alam yang sering terjadi, terkait dengan variabilitas curah hujan yang cukup tinggi dan musim kemarau yang panjang mengakibatkan banyak kerugian bagi petani.

PERUMUSAN STRATEGI-STRATEGI ALTERNATIF

Setelah melakukan identifikasi keempat elemen SWOT maka langkah selanjutnya adalah membuat rumusan strategi dengan mengkombinasikan elemen-elemen tersebut dalam matrik SWOT pada Tabel 3.

Strategi Strenght – *Opportunity* (SO)

a. Menciptakan produk pakan olahan baru (S1, O1)

Berbagai jenis produk pakan olahan dapat dikembangkan dengan memanfaatkan bahan baku yang sudah ada. Produk tersebut antara lain pembuatan hay dari jerami jagung kering, konsentrat dan membuat pakan komplit dari campuran berbagai bahan pakan yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan fisiologis ternak sapi. Nugraha *et al.* (2016) menjelaskan bahwa jumlah pakan yang dibutuhkan oleh ternak tergantung dari umur, jenis dan fase pertumbuhan ternak. Parlina (2014) menguraikan tahapan dalam membuat pakan, pertama,

Tabel 3. Matriks SWOT

INTERNAL / EKSTERNAL	**KEKUATAN (Strenghts-S)**	**KELEMAHAN (Weaknesses-W)**
	1. Pelanggan telah dipetakan dengan baik (CS) 2. Bahan baku melimpah (KR)	1. Rendahnya SDM kelompok bank pakan sepakat dalam hal perawatan mesin pengolahan pakan (KR) 2. Keterbatasan lahan HMT milik kelompok (KR) 3. Minimnya varietas HMT unggulan pada lahan kelompok bank pakan sepakat (KR) 4. Saluran distribusi tidak variatif (C) 5. Keterbatasan modal usaha (KR)
PELUANG (Opportunuties-O)	**STRATEGI S-O**	**STRATEGI W-O**
1. Pengembangan produk pakan olaha lain (VP) 2. Pemanfaatan teknologi informasi dan BUMDes sebagai media penjualan (C) 3. Dukungan pemerintah (KP)	1. Menciptakan produk pakan olahan yang baru (S1, O1) 2. Pendirian unit bisnis tersendiri untuk produksi pakan olahan (S2, T1, T2)	1. Peningkatan kapasitas SDM melalui pelatihan pengolahan pakan dan perawatan mesin oleh pemerintah (W1, O1, O3) 2. Pemanfaatan lahan eks jaminan aparat desa sebagai kebun bibit HMT unggulan (W2, W3, W4, O1) 3. Perluasan saluran distribusi memanfaatkan teknologi informasi dan BUMDes (W5, O2) 4. Kerjasama dengan lembaga keuangan dalam aspek modal usaha (W4, O1)
ANCAMAN (Thereaths-T)	**STRATEGI S-T**	**STRATEGI W-T**
1. Ketergantungan pada satu produk pakan olahan (RS) 2. Variasi bahan baku sedikit (KR) 3. Musim kemarau lebih panjang daripada musim hujan (KR)	1. Pengadaan HMT unggulan secara swadaya maupun bantuan pemerintah (S1, T1, T2)	1. Penanaman HMT yang tahan terhadap kondisi minim air (W3, T3)

Jurnal Agribisnis Indonesia (Journal of Indonesian Agribusiness)
Vol 11 No 2, Desember 2023; halaman 287-298

mengidentifikasi bahan pakan yang tersedia disekitar kita, kedua, analisa kandungan nutrisi bahan pakan yang akan digunakan dan ketiga, memahami kebutuhan pakan sapi sesuai dengan jenis ternak dan fase perkembangannya.

b. Pendirian unit bisnis tersendiri untuk mengelola produksi pakan olahan (S2, O1, O2)
Pengelolaan bank pakan sebaiknya dipisahkan dari unit usaha penggemukan sapi, hal ini dilakukan mengingat anggota dan pengurus kelompok Bank Pakan Sepakat pernah mengalami kerugian akibat menjadi korban penipuan dalam usaha penjualan sapi di Jakarta yang berdampak pada kredit macet sehingga produksi bank pakan tersendat. Haloho *et al.* (2021) menyatakan profit yang didapatkan oleh peternak tergantung dari manajemen pengolahan pakan yang ekonomis dan berkualitas.

Strategi *Weakness – Opportunity* (WO)

a. Peningkatan kapasitas SDM melalui pelatihan pengolahan pakan dan perawatan mesin oleh pemerintah (W1, O1)
Sumber daya manusia yang terampil menjadi kunci sukses sebuah bisnis. Peningkatan kapasitas SDM melalui pelatihan pengolahan pakan dan perawatan mesin yang dilaksanakan oleh pemerintah. Pembinaan secara terus menerus setelah pelatihan menjadi mutlak dilakukan untuk memantau dampak keberhasilan dari pelatihan tersebut.

b. Pemanfaatan lahan eks jaminan aparat desa sebagai kebun bibit HMT unggulan (W2, W3, W4 O1)
Lahan milik pemerintah Kabupaten Bima yang berasal dari tanah eks jaminan aparat desa di Desa Tangga seluas 7,04 Ha. Hal ini didukung oleh Dhalika *et al.* (2021) bahwa lahan untuk kegiatan usaha pembibitan sapi potong Kelompok Tani Ternak Sapi Potong Putra Nusa Desa Kondangjajar Kecamatan Cijulang Kabupaten Pangandaran adalah sekitar 2 (dua) hektar yang merupakan lahan kekayaan Desa Kondangjajar yang digunakan oleh Kelompok Tani Ternak Sapi Potong Putra Nusa untuk kandang kelompok sapi potong dan penanaman hijauan pakan berupa rumput dan legume. Lahan ini dapat dijadikan sebagai lahan penanaman HMT unggulan sebagai kebun bibit di Desa Tangga.

c. Perluasan saluran distribusi melalui teknologi informasi dan BUMDes (W5, O2)
Ruru *et al.* (2020) menjelaskan teknologi informasi merupakan teknologi yang menggabungkan komputasi (komputer) dengan jalur komunikasi kecepatan tinggi yang mampu membawa suara, data dan video. Teknologi informasi seperti *Facebook, Whatapps* dan kanal *Youtube* bisa dijadikan sebagai sarana promosi dan penjualan produk. Sarana lainnya yaitu BUMDes yang memiliki peran utama sebagai katalisator pembangunan ekonomi tingkat desa. BUMDes memiliki modal dan sarana yang dapat dimanfaatkan sebagai saluran penjualan produk pakan silase. Media sosial dapat dimanfaatkan sebagai saluran penjualan.

d. Kerjasama dengan lembaga keuangan dalam aspek modal usaha (W4, O1)
Aspek modal finansial menjadi elemen krusial dalam pengelolaan bank pakan. Suntikan modal dari lembaga keuangan dalam bentuk pinjaman dengan bunga rendah, dapat dijadikan sebagai stimulus bagi pengurus dan anggota untuk melakukan perluasan areal tanaman HMT dengan cara menyewa lahan milik orang lain atau membeli bakalan sapi. Menurut Zott *et al.* (2011) dalam Andryana *et al.* (2019) bahwa model bisnis dapat diinovasi melalui reorganisasi berbagai jenis proses dan aset, atau dapat diinovasi melalui kerja sama dengan organisasi lain untuk melengkapi layanan atau barang yang model bisnisnya kurang.

Strategi *Strength – Threat* (ST)

a. Pengadaan HMT unggulan baik secara swadaya maupun bantuan pemerintah (S1, T1, T2)
   Bahan baku pakan berkualitas yang tersedia secara terus menerus menjadi modal penting dalam keberlangsungan produksi pakan olahan, oleh karena itu pengadaan HMT unggulan wajib dilakukan sebagai langkah awal peningkatan mutu pakan. Menurut Purwanto *et al.* (2017) dalam proses penyediaan bibit hijauan pakan ternak yang berkualitas diperlukan kemampuan yang tinggi, mengingat alam Indonesia yang dipengaruhi oleh dampak perubahan iklim tropis yang menyebabkan pertumbuhan dan perkembangan tanaman membutuhkan lingkungan dengan persyaratan tertentu.

Strategi *Weakness – Threat* (WT)

a. Penanaman HMT yang tahan terhadap kondisi minim air (W3, T3)
   Menurut Herdiawan *et al.* (2012) salah satu hijauan pakan ternak dari marga *Fabaceae* yang toleran terhadap kondisi tanah kering, tanah berkadar garam tinggi (*saline*), asam, serta logam berat, adalah tanaman leguminosa *Indigofera* sp.

PENERAPAN STRATEGI SWOT KE DALAM ELEMEN *BUSINESS MODEL CANVAS*

Setelah merumuskan berbagai alternatif strategi melalui metode SWOT, maka langkah selanjutnya adalah memasukkan alternatif strategi tersebut pada elemen-elemen BMC yang diuraikan pada Tabel 4.

BMC PROTOTIPE

Alternatif strategi yang telah dihubungkan dengan elemen BMC kemudian dimasukkan ke dalam BMC prototipe. Rachmani *et al.* (2019) menyatakan BMC memudahkan suatu perusahaan mengevaluasi aktivitas untuk pengembangan bisnis. Berdasarkan pemetaan awal BMC dan hasil analisa SWOT maka delapan strategi alternatif yang dihasilkan dari analisa SWOT dimasukkan dalam elemen-elemen BMC yang ditandai dengan blok

Tabel 4. Penerapan Strategi SWOT ke BMC

Strategi SWOT \ Elemen BMC	CS	VP	C	CR	KR	KA	KP	RS	CS
SO1 = menciptakan produk pakan olahan baru		■						■	
SO2 = pendirian unit bisnis tersendiri untuk pengelola produksi pakan olahan	■	■							■
WO1 = Peningkatan kapasitas SDM melalui pelatihan pengolahan pakan oleh pemerintah					■				
WO2 = Pemanfaatan lahan eks jaminan desa sebagai kebun bibit HMT unggulan					■				
WO3 = Perluasan saluran distribusi memanfaatkan teknologi informasi dan BUMDes			■						
WO4 = Kerjasama dengan lembaga keuangan dalam aspek modal usaha					■		■		
ST1 = Pengadaan HMT unggulan secara swadaya maupun dari pemerintah					■				
WT1 = Penanaman HMT yang tahan terhadap kondisi minim air					■				

Tabel 5. BMC Prototipe

<table>
<tr><th>Key partner</th><th>Key Activities</th><th>Value Preposition</th><th>Customer Relationship</th><th>Customer Segment</th></tr>
<tr><td rowspan="3">1. Petani jagung putih
2. Penggilingan Padi
3. Lembaga keuangan</td><td>1. Budidaya HMT
2. Pengumpulan Bahan Baku pakan
3. Unit bisnis khusus produksi pakan silase</td><td rowspan="3">1. Pakan awet
2. Pakan berkualitas
3. Ketersediaan sepanjang tahun
4. Penghematan penggunaan dedak padi
5. Menciptakan produk pakan silase baru berupa hay dan pakan komplit</td><td>1. Konsultasi pakan dengan pelanggan</td><td rowspan="3">1. Anggota kelompok Bank Pakan Sepakat
2. Pengusaha pengadaan bibit ternak
3. Pedagang sapi dan kerbau antar pulau
4. peternak individu dan kelompok ternak lain</td></tr>
<tr><td>Key Resources</td><td>Channels</td></tr>
<tr><td>1. SDA
2. Pelatihan SDM
3. Pemanfaatan tanah eks jaminan desa
4. Kerjasama dengan lembaga keuangan
5. Penanaman HMT unggulan</td><td>1. Penjualan langsung
2. Media Sosial
3. BUMDes</td></tr>
<tr><td colspan="3">Cost Structure</td><td colspan="2">Revenue Stream</td></tr>
<tr><td colspan="3">1. Biaya Budidaya HMT
2. Biaya operasioanal pembuatan pakan silase
3. Biaya pengambilan pakan seperti jerami jagung segar</td><td colspan="2">1. Penjualan pakan silase
2. Penjualan pakan hay
3. Penjualan pakan komplit (complete feed)</td></tr>
</table>

warna kuning. BMC prototipe dapat dilihat pada Tabel 5.

KESIMPULAN DAN SARAN

KESIMPULAN

Hasil pemetaan model bisnis pada Kelompok Bank Pakan Sepakat Desa Tangga Kecamatan Monta memperlihatkan perlunya perbaikan pada sektor *Value Proposition, Channel, Key Activities, Key Resources, Key Partners, Revenue Stream.* Perbaikan elemen-elemen BMC menitikberatkan pada upaya menciptakan produk baru (*Value Proposition)* dalam bentuk formulasi pakan berdasarkan ketersediaan, kandungan gizi serta harga bahan baku pakan. Memanfaatkan berbagai sarana untuk saluran penjualan (*Channel)* seperti media sosial dan BUMDes. Mendirikan unit bisnis tersendiri untuk mengelola bank pakan (*Key Activities).* Membuat kebun bibit HMT unggul dengan memanfaatkan tanah eks jaminan aparat desa milik pemerintah Kabupaten Bima (*Key Resources).* Menjalin kerjasama secara kolektif dengan lembaga keuangan (*Key Partners)* dan memastikan mesin pembuat pakan silase terus berfungsi dan beroperasi menghasilkan pakan sebagai sumber pendapatan utama (*Revenue Stream).*

SARAN

Kelompok Bank Pakan harus terus didorong menjadi unit binis yang *profitable* sehingga perlu ada kajian lebih lanjut mengenai likuiditas dari bank pakan sebagai bahan penelitian selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

Adryana, T. S., Daryanto, H. K., & Maulana. A. 2019. Strategi Pengembangan Bisnis Tanaman Hias Pt Monfori Nusantara Dengan Pendekatan Model Bisnis Kanvas. *Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis (JABM), 5*(1), 47. http://dx.doi.org/10.17358/jabm.5.1.47

Anwar, C. M., & Utami, C. M. 2012. Analisis SWOT pada Strategi Bisnis dalam Kompetisi Pasar. *Jurnal Sistem Informatika*, 5(1), 1-9. https://doi.org/10.14408/sijsi.v5i1.282

[BPS] Badan Pusat Statistik. 2022. Populasi Sapi Potong Menurut Provinsi (Ekor), 2019-2021. https://www.bps.go.id

Chaisombut, P., Umpapol, H., Hanmontree, R., Hanmontree, P., Srilapat, C., Sawnongbua, P., Chaisitipatana, C., Lertjunthuk, L., & Rapankum, N. 2021. Factors affecting economic profits of

Phon Yang Kham beef cattle farming in Sakon Nakhon province. *Journal of the Indonesian Tropical Animal Agriculture, 47*(3), 177-183. http://doi.org/10.14710/jitaa.47.3.177-183

Dhalika, T., Tanuwiria, U. H., Ayiningsih, B., Budiman, A., Hernaman, I., Hidayat, R., Tutiyana, Parisi, S. 2021. Bahan Pakan Sapi Potong di Kelompok Tani Ternak Sapi Potong Putra Nusa Desa Kondangjajar Kecamatan Cijulang Pangandaran**.** *Farmers: Journal of Community Services, 2*(1), 7-14. https://doi.org/10.24198/fjcs.v2i1.30883.

Fathurohman, F. 2019. Model Bisnis Kawasan Peternakan Kabupaten Subang. *Jurnal Ilmiah Ilmu dan Teknologi Rekayasa, 1*(1), 35-44. https://doi.org/10.31962/jiitr.v%vi%i.53

Haloho, R. D., & Tarigan, E. 2021. Manajemen Pakan dan Analisis Profitabilitas Usaha Peternakan Sapi Potong Rakyat di Masa Pandemi Covid 19 di Kabupaten Langkat. *Agrimor, 6*(4), 180-185. https://doi.org/10.32938/ag.v6i4.1396

Herdiawan, I., & Sutedi, E. 2012. Produktivitas Tanaman Pakan *Indigofera* sp. pada Tingkat Cekaman Kekeringan dan Interval Pemangkasan Berbeda. *JITV 17*(2) 161-167. https://repository.pertanian.go.id/server/api/core/bitstreams/e6e75c0a- 311a-4545-adf9-bc8360afefd3/content

Luthan, M. Z., Winandi, R., & Rifin, A. 2019. Analisis Pengembangan Model Bisnis Kanvas Perusahaan Hortikultura Pt. Xyz. *Forum Agribisnis*, *9*(2), 185-199. https://doi.org/10.29244/fagb.9.2.185-199

Mashur., Subagio., Usman, K., & Hunaepi. 2021. Analysis of the Sustainability Status of Feed Banks in the 1000 Village Cow Program in Pujut District, Central Lombok: (Dimension of Availability, Human Resources Management, and Production System, Price, Feed Distribution). *Prisma Sains: Jurnal Pengkajian Ilmu dan Pembelajaran Matematika dan IPA IKIP Mataram, 9*(2), 365-377. https://doi.org/10.33394/j-ps.v9i2.4347

Muliyanti, L. S., Tedy, S., & Nurnayetti. 2014. Pemanfaatan Dedak Padi dan Jerami Fermentasi pada Usaha Penggemukan Sapi Potong di Jawa Barat. *Jurnal Peternakan Indonesia*, *16*(3), 179-187. https://doi.org/10.25077/jpi.16.3.179-187.2014

Nugraha, H. Y., Sampurna, I. P., & Suatha, I. K. 2016. Pengaruh Pemberian Pakan Tambahan Pada Induk Sapi Bali Terhadap Ukuran Dimensi Panjang Pedet. *Buletin Veteriner Udayana*, *8*(2), 159-165. https://ojs.unud.ac.id/index.php/buletinvet/article/view/23313

NTBSatuData. 2021. Data Populasi sapi potong di NTB menurut Kabupaten Kota.Sumber:https://data.ntbprov.go.id.[2 agustus 2022]

Nur, I. F., Baga, M. L., & Burhanuddin. 2022. Strategi Pengembangan Bisnis Bawang Goreng Ud. Hj. Mbok Sri Di Kota Palu Sulawesi Tengah. *Jurnal Agribisnis Indonesia (Journal of Indonesian Agribusiness),* 10(2), 246-261. https://doi.org/10.29244/jai.2022.10.2.246-26

Pamungkas, D., Aryogi., Affandhy L. 2022. Introduction Superior Bulls and Feed Bank Enhancing Sustainability of Wanaternak Programs in Indonesia**.** *The International Journal of Science & Technoledge, 10*(1), 9-17. https://doi.org/10.24940/theijst/2022/v10/i4/ST2202-001

Pangestu, H. R., Liman., Wijaya, A. K., & Muhtaruddin. 2019. Produksi Hijauan Dan Kapasitas Tampung Ternak Di Rawa Kecamatan Menggala Kabupaten Tulang Bawang. *Jurnal Riset dan Inovasi Peternakan, 3*(2), 12-16. https://jrip.fp.unila.ac.id/index.php/JRIP/article/view/20

Parlina, D. 2014. Tatalaksana Pakan Ternak Ruminansi (Sapi Potong). [diakses

tanggal 28 September 2022] https://portal.bangkabaratkab.go.id

Purwanto., & Hafiz. 2017. Pengawasan Hijauan Pakan Ternak (Hpt) Di Bptu Aceh. [di akses 1 Maret 2023] https://bbppbatu.bppsdmp.pertanian.go.id/2017.

Rachmani, N. N., Daryanto, A., & Jahroh, S. 2019. Pengembangan Strategi Bisnis Produk Silase Susu XYZ Dengan Pendekatan Business Model Canvas. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen (JABM)*, *5*(3), 490. https://doi.org/10.17358/jabm.5.3.490

Rangkuti, F. 2015. Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis. Cetakan ke Sepuluh. Jakarta. PT. Gramedia Pustaka Utama.

Ruru, N. M. I., Lenzun, D. G., Lombogia, B. O. S. 2020. Peran Teknologi Informasi Dalam Penyuluhan Peternakan Di Desa Kanonang Kecamatan Kawangkoan Barat Kabupaten Minahasa. *Zootec*, *40*(1), 281-288. https://doi.org/10.35792/zot.40.1.2020.27203

Rusdiana, S., Adiati, U., & Hutasoit, R. 2016. Analisis Ekonomi Usaha Ternak Sapi Potong Berbasis Agroekosistem Di Indonesia. *Agriekonomika*, 5(2), 137-149 https://doi.org/10.21107/agriekonomika.v5i2.1794

Rustandi, Y., Syamsuddin, A., & Dewi, A. K. 2019. The Feed Bank: Farmer-Group Based Solution for Subsistence Beef-Cattle Farming In East Java Indonesia. *International Journal of Trend in Research and Development*, 6(1), 121-124. https://repository.polbangtanmalang.ac.id/xmlui/handle/123456789/367

Sakti, D. M. P., Setianto, N. A., Yuwono, P. 2021. Hubungan Pengetahuan Peternak Dengan Keterampilan Pemberian Pakan Lokal Pada Ternak Sapi Potong Di Kecamatan Bawang Kabupaten Banjarnegara. *ANGON Journal of Animal Science and Technology*, 3(3), 312-322. http://jnp.fapet.unsoed.ac.id/index.php/angon/article/view/1460/598

Sumadiasa, I. L. W., Arman, C., Dradjat, A. S., & Yuliani, E. 2020. Manajemen Reproduksi Untuk Memperpendek Interval Kelahiran Pada Ternak Sapi. Prosiding PEPADU. Vol 1, 2019.https://jurnal.lppm.unram.ac.id/index.php/prosidingpepadu/article/view

Syafitri, D., Nurhadi, D., & Amir, T. T. 2022. Bisnis Model Kanvas Pada PT. Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo Jawa Timur. *Jurnal Agribisnis Indonesia (Journal of Indonesian Agribusiness*), 10(1), 63-75. https://doi.org/10.29244/jai.2022.10.1.63-75

Yasa, I. W., Setiawan, A., Negara, I. J. D. G., Saidah, H., & Dirgantara, A. H. 2023. Sebaran Kekeringan Hidrologi Berdasarkan Debit Aliran Di Kabupaten Bima. *Jurnal Ganec Swara,* 17(1), 72-80. https://doi.org/10.35327/gara.v17i1.371

Yesi, D. 2020. Analisa Bisnis Pakan Ternak Dengan Pendekatan Business Model Canvas (BMC) Pada Kub Gunung Gare. *Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Sumatera Selatan*. *Publikasi Penelitian Terapan Dan Kebijakan*, *3*(2), 59-67. https://doi.org/https://doi.org/10.46774/pptk.v3i2.113 diakses 18 september 2022