Manajemen IKM, Vol. 21 No. 2, September 2026: 61-69
ISSN 2085-8418; EISSN 2622-9250
DOI: https://doi.org/10.29244/9ecf4y69
http://journal.ipb.ac.id/index.php/jurnalmpi/
Copyright © 2026 by Authors
This is an open-access article distributed under the CC BY-SA 4.0 License

# Strategi Pengembangan Unit Bisnis Peternakan dan Pengolahan Susu pada Koperasi Pondok Pesantren Darul Fallah Bogor

## Business Development Strategy for the Dairy Farming and Milk Processing Unit of Darul Fallah Islamic Boarding School Cooperative in Bogor

**Ririn Herningrum[1*], Ma'mun Sarma[2], Eko Ruddy Cahyadi[2]**

[1] Program Magister Pengembangan Industri Kecil Menengah, Sekolah Pascasarjana IPB
Jl. Raya Pajajaran, Kampus IPB Barnaangsiang, Bogor 16144
[2]Departemen Ilmu Manajemen FEM IPB
Jl. Agatis, Kampus IPB Darmaga, Bogor 16680

*Diterima: 8 September 2026; Direvisi: 29 September 2026; Disetujui: 30 September 2026*

**ABSTRAK**

Unit Peternakan dan Pengolahan Susu (UPS) pada Koperasi Pondok Pesantren Darul Fallah, Bogor, memiliki potensi sebagai agribisnis berbasis pesantren yang mengintegrasikan peternakan sapi perah dengan pengolahan susu. Namun, pengembangan bisnis ini terkendala oleh kapasitas produksi yang terbatas, pasokan susu segar yang tidak stabil, teknologi pengolahan yang terbatas, kendala permodalan, serta jangkauan pasar yang sempit. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi model bisnis yang ada, menganalisis faktor internal dan eksternal, serta merumuskan strategi pengembangan bisnis prioritas. Pendekatan studi kasus digunakan dengan menerapkan *Business Model Canvas* (BMC), *Internal Factor Evaluation* (IFE), *External Factor Evaluation* (EFE), matriks *Internal-External* (IE), analisis *Strengths Weaknesses Opportunities Threats* (SWOT), dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Hasil penelitian menunjukkan skor IFE sebesar 2,824 dan skor EFE sebesar 3,253, yang menempatkan bisnis ini pada Sel II *(Grow and Build)* dalam matriks IE. Melalui QSPM, diidentifikasi empat strategi prioritas: pengembangan produk olahan susu bernilai tambah (TAS 1,769), penguatan saluran distribusi melalui institusi dan pengecer (TAS 1,504), penguatan ketahanan pasokan melalui kemitraan (TAS 1,370), serta penguatan keunggulan produk (TAS 1,158). Strategi-strategi tersebut menekankan pada penciptaan nilai, perluasan pasar, ketahanan pasokan, dan diferensiasi produk dengan mengoptimalkan fasilitas yang ada serta memanfaatkan ekosistem pondok pesantren, koperasi, alumni, pengecer, dan jaringan peternak. Temuan ini memberikan landasan strategis untuk memperkuat model bisnis melalui diversifikasi produk, perluasan pasar, serta kemitraan dalam aspek pasokan dan distribusi.

Kata kunci: koperasi pondok pesantren, model bisnis kanvas, QSPM, strategi pengembangan bisnis, SWOT, unit pengolahan susu

**ABSTRACT**

The Livestock Unit and Milk Processing Unit (UPS) of the Darul Fallah Islamic Boarding School Cooperative, Bogor, have potential as a pesantren-based agribusiness integrating dairy farming and milk processing. However, business development is constrained by limited production capacity, unstable raw milk supply, limited processing technology, capital constraints, and restricted market coverage. This study aimed to identify the existing business model, analyze internal and external factors, and formulate priority business development strategies. A case study approach was employed using the Business Model Canvas (BMC), Internal Factor Evaluation (IFE), External Factor Evaluation (EFE), Internal-External (IE) Matrix, Strengths Weaknesses Opportunities Threats (SWOT), and Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). The results showed IFE and EFE scores of 2.824 and 3.253, respectively, positioning the business in Cell II (Grow and Build) of the IE Matrix. QSPM identified four priority strategies: developing value-added processed dairy products (TAS 1.769), strengthening institutional and reseller distribution channels (TAS

*) Korespondensi:
Komplek Saba Utama Blok E9, Kelurahan Ciparigi, Bogor Utara, Kota Bogor; email: rh10021984@gmail.com

1.504), strengthening supply resilience through partnerships (TAS 1.370), and strengthening product advantages (TAS 1.158). The strategies emphasize value creation, market expansion, supply resilience, and product differentiation by optimizing existing facilities and leveraging pesantren, cooperative, alumni, reseller, and farmer networks. The findings provide a strategic basis for strengthening the business model through product diversification, market expansion, and supply and distribution partnerships.

Key words: business development strategy, business model canvas, islamic boarding school cooperative, milk processing unit, QSPM, SWOT

## PENDAHULUAN

Industri susu merupakan salah satu subsektor agribisnis yang berperan penting dalam penyediaan pangan bergizi dan penguatan ketahanan pangan. Tingkat konsumsi susu di Indonesia masih relatif rendah, yaitu sekitar 16,1 L per kapita per tahun, dibandingkan dengan beberapa negara ASEAN (Pusdatin, 2022). Di sisi lain, partisipasi konsumsi susu cair pabrik meningkat dari 8,71% pada Maret 2023 menjadi 9,60% pada Maret 2024 (BGN, 2025). Perkembangan tersebut menunjukkan adanya peluang pasar bagi pengembangan usaha peternakan dan pengolahan susu, terutama melalui peningkatan nilai tambah produk dan perluasan akses pasar.

Peluang tersebut belum sepenuhnya didukung oleh kapasitas produksi susu domestik. Produksi Susu Segar Dalam Negeri (SSDN) pada tahun 2020 hanya memenuhi sekitar 22% kebutuhan nasional, sedangkan sekitar 78% kebutuhan masih dipenuhi melalui impor (BPS, 2023). Pertumbuhan produksi susu domestik yang berada pada kisaran 2% per tahun juga masih lebih rendah dibandingkan dengan pertumbuhan kebutuhan susu nasional yang mencapai lebih dari 5% per tahun (Pusdatin, 2022). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pengembangan usaha susu tidak hanya membutuhkan peningkatan produksi, tetapi juga penguatan aktivitas pengolahan dan pemasaran agar nilai ekonomi komoditas dapat ditingkatkan.

Kabupaten Bogor memiliki potensi pengembangan usaha susu karena didukung oleh sumber daya peternakan, ketersediaan lahan, dan kedekatan dengan pasar Jabodetabek. Potensi tersebut dikembangkan oleh Koperasi Pondok Pesantren Darul Fallah melalui Unit Peternakan dan Unit Pengolahan Susu (UPS) yang mengintegrasikan produksi susu sapi perah dengan pengolahan produk susu. UPS Darul Fallah menghasilkan produk seperti susu pasteurisasi dan yoghurt yang dipasarkan melalui konsumen, pesantren, koperasi, dan *reseller*. Pengembangan pasar juga diarahkan pada peluang menjadi pemasok susu bagi Satuan Pelayanan Pemenuhan Gizi (SPPG) dalam Program Makan Bergizi Gratis (MBG), dengan potensi kebutuhan sekitar 3.000-4.000 cup per minggu atau setara dengan 375-500 L susu per minggu.

Peluang tersebut belum dapat dimanfaatkan secara optimal karena terdapat kesenjangan antara kapasitas produksi dan kebutuhan bahan baku pengolahan. Unit Peternakan Darul Fallah memiliki 11 ekor sapi *Friesian Holstein*, terdiri atas 5 ekor sapi betina produktif, empat ekor sapi dara, dan dua ekor pedet, dengan produksi sekitar ±55 L susu per hari. Kebutuhan bahan baku UPS mencapai sekitar ±80 L per hari, sehingga kekurangannya harus dipenuhi melalui pembelian dari peternak lain dengan pasokan dan harga yang tidak selalu stabil. Keterbatasan kapasitas produksi, pemanfaatan sumber daya yang belum optimal, teknologi pengolahan yang masih sederhana, serta jangkauan pemasaran dan distribusi yang terbatas menjadi kendala dalam menangkap peluang pertumbuhan pasar.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pengembangan UPS Darul Fallah tidak cukup dilakukan hanya melalui penambahan kapasitas produksi, tetapi memerlukan penguatan model bisnis secara menyeluruh. *Business Model Canvas* (BMC) dapat digunakan untuk memetakan keterkaitan antara segmen pelanggan, proposisi nilai, saluran, hubungan pelanggan, arus pendapatan, sumber daya utama, aktivitas utama, kemitraan utama, dan struktur biaya dalam suatu model bisnis (Osterwalder dan Pigneur, 2010). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pengembangan usaha pengolahan susu berkaitan dengan peningkatan kapasitas produksi, penetrasi pasar, ketersediaan bahan baku, dan optimalisasi sumber daya usaha (Seta *et al.*, 2019).

Penelitian ini menggunakan BMC untuk mengidentifikasi model bisnis eksisting, *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE) untuk mengevaluasi kondisi

internal dan eksternal, serta Matriks *Internal-External* (IE) dan analisis *Strengths Weaknesses Opportunities Threats* (SWOT) untuk merumuskan alternatif strategi. *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) selanjutnya digunakan untuk menentukan strategi prioritas berdasarkan tingkat daya tarik relatif dari alternatif yang telah dirumuskan. Pendekatan tersebut memungkinkan strategi pengembangan dirumuskan dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan internal sekaligus peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi usaha. Penelitian ini bertujuan untuk (1) mengidentifikasi model bisnis eksisting pada Unit Peternakan dan UPS Darul Fallah, (2) menganalisis faktor internal dan eksternal yang memengaruhi pengembangan bisnis, dan (3) merumuskan strategi prioritas pengembangan Unit Peternakan dan UPS Darul Fallah.

## METODE PENELITIAN

### Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada Unit Peternakan dan UPS Koperasi Pondok Pesantren Darul Fallah, Desa Benteng, Kecamatan Ciampea, Kabupaten Bogor. Pengumpulan data dilaksanakan pada November 2025 - Mei 2026.

### Jenis dan Sumber Data

Penelitian menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui observasi lapang, wawancara mendalam, dan kuesioner. Observasi dilakukan untuk mengidentifikasi kondisi eksisting dan aktivitas usaha Unit Peternakan dan UPS, sedangkan wawancara dilakukan dengan pengurus Kopontren, pemasok dan peternak, *reseller*, konsumen, serta pemerintah daerah untuk memperoleh informasi mengenai model bisnis dan faktor strategis internal maupun eksternal. Kuesioner tertutup menggunakan skala Likert 1-5 digunakan untuk memperoleh informasi mengenai karakteristik, persepsi, kepuasan, dan nilai produk dari konsumen UPS Darul Fallah. Data sekunder diperoleh dari literatur ilmiah, penelitian terdahulu, laporan, dokumen, data statistik, dan peraturan yang relevan.

### Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui observasi lapang, wawancara mendalam, dan kuesioner. Observasi dilakukan untuk mengidentifikasi kondisi eksisting, aktivitas usaha, dan proses bisnis Unit Peternakan dan UPS Darul Fallah. Wawancara mendalam dilakukan untuk memperoleh informasi mengenai model bisnis dan faktor internal serta eksternal usaha. Kuesioner tertutup diberikan kepada konsumen.

### Metode Pengambilan Sampel

Penentuan informan menggunakan *purposive sampling*, yaitu pemilihan informan berdasarkan pengetahuan dan keterlibatan mereka dalam kegiatan Unit Peternakan dan UPS Darul Fallah (Sugiyono, 2013). Informan mencakup pihak Kopontren, pemasok dan peternak, *reseller*, serta pemerintah daerah. Pemilihan informan tersebut ditujukan untuk memperoleh informasi mengenai model bisnis serta faktor internal dan eksternal yang menjadi dasar perumusan strategi. Responden konsumen berjumlah 63 orang.

### Metode Pengolahan dan Analisis Data

Data penelitian diolah menggunakan pendekatan kualitatif, sedangkan data kuantitatif dari kuesioner konsumen digunakan sebagai data pendukung. Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan kondisi eksisting usaha dan karakteristik konsumen berdasarkan hasil observasi, wawancara, studi dokumen, dan kuesioner. Model bisnis eksisting kemudian dipetakan menggunakan BMC. Faktor internal dan eksternal yang memengaruhi pengembangan usaha dianalisis menggunakan *Internal Factor Evaluation* dan *External Factor Evaluation*. Hasil kedua matriks tersebut digunakan untuk menentukan posisi usaha pada Matriks *Internal-External*, sedangkan analisis SWOT digunakan untuk mengidentifikasi alternatif strategi berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Alternatif strategi selanjutnya diprioritaskan menggunakan QSPM. Hasil prioritas strategi digunakan sebagai dasar penyusunan *Business Model Canvas* yang diperbaiki.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Deskriptif Konsumen

Analisis deskriptif terhadap 63 konsumen menunjukkan bahwa produk susu UPS Darul Fallah memiliki konsumen dengan karakteristik demografis yang beragam. Konsumen didominasi oleh perempuan sebesar 67,21%, sedangkan laki-laki sebesar 32,79%. Berdasarkan usia, kelompok 20-30 tahun merupakan kelompok terbesar (33,33%), diikuti usia 31-45 tahun (28,57%),

sehingga konsumen usia produktif mencapai 61,90%. Dari sisi pendidikan, konsumen berasal dari berbagai tingkat pendidikan, dengan proporsi lulusan S1 dan S2-S3 mencapai 49,21%, sedangkan kelompok SD-SMA sebesar 47,62%. Berdasarkan pekerjaan, konsumen berasal dari berbagai kelompok. Dominasi ibu rumah tangga dan tenaga pendidik menunjukkan bahwa produk UPS Darul Fallah telah menjangkau konsumen pada lingkungan keluarga dan pendidikan, sedangkan keberadaan pelajar dan mahasiswa menunjukkan adanya segmen konsumen yang dapat dikembangkan. Karakteristik tersebut dapat menjadi dasar dalam penguatan *customer segments*, khususnya melalui pengembangan pemasaran yang mempertahankan pasar rumah tangga sekaligus memperluas jangkauan pada lingkungan pendidikan dan kelompok usia produktif.

**Pemetaan BMC Unit Peternakan dan UPS Darul Fallah**

Hasil pemetaan BMC menunjukkan bahwa Unit Peternakan dan UPS Darul Fallah memiliki model bisnis yang mengintegrasikan kegiatan peternakan, pengolahan, dan pemasaran produk susu (Tabel 1). Kegiatan usaha masih berfokus pada produksi dan pemasaran produk olahan susu melalui jaringan *reseller*. Kondisi ini juga ditemukan dalam penelitian Putri *et al*. (2022) yang menjelaskan bahwa usaha pengolahan susu skala kecil umumnya menggunakan saluran pemasaran sederhana dan hubungan langsung dengan konsumen.

**Analisis SWOT pada Alternatif BMC**

Pemetaan SWOT pada setiap elemen BMC digunakan untuk menghubungkan kondisi internal usaha dengan peluang dan ancaman lingkungan eksternal sebagai dasar perumusan strategi pengembangan (Tabel 2).

Tabel 1. BMC unit peternakan dan UPS Darul Fallah

| Elemen BMC | Temuan Utama |
|---|---|
| *Customer Segments* | Pesantren di Bogor sebagai pelanggan utama, koperasi sekolah/pesantren, ibu rumah tangga sekitar Ciampea–Dramaga, *reseller* rumahan, dan remaja sebagai konsumen yoghurt cup. |
| *Value Propositions* | Susu segar dari peternakan sendiri, tanpa bahan pengawet, bersertifikat BPOM dan halal, harga terjangkau, serta memiliki nilai sosial sebagai produk pesantren. |
| *Channels* | Toko pesantren, WhatsApp, Instagram, GoFood, Tokopedia, koperasi sekolah, dan pengiriman produk beku ke luar daerah. |
| *Customer Relationships* | Komunikasi langsung melalui WhatsApp, pemberian diskon atau bonus pelanggan tetap, penggantian produk rusak, dan edukasi penyimpanan produk. |
| *Revenue Streams* | Penjualan susu pasteurisasi, yoghurt, dan susu kambing. Sekitar 80% penjualan berasal dari produk olahan dan 20% dari susu segar. |
| *Key Resources* | 11 ekor sapi dengan 5 ekor laktasi aktif, produksi sekitar 55 L/hari, kandang, gedung produksi, toko, lahan hijauan, *freezer*, mesin perah, mesin *sealer cup*, dan tenaga operasional. |
| *Key Activities* | Pemerahan, pengujian kualitas, pasteurisasi dan fermentasi, pengemasan, penyimpanan dingin, distribusi, dan promosi digital. |
| *Key Partnerships* | Pemasok/peternak, Diskanak, Diskop UKM Kabupaten Bogor, BPOM, BPJPH, koperasi sekolah, dan *reseller*. |
| *Cost Structure* | Gaji karyawan, listrik, bahan baku dan kemasan, serta distribusi, dengan biaya operasional sekitar Rp28 juta per bulan. |

Sumber: Data primer diolah (2026)

Tabel 2. Matriks SWOT berdasarkan BMC

| Elemen BMC | Kekuatan (S) | Kelemahan (W) | Peluang (O) | Ancaman (T) |
|---|---|---|---|---|
| *Customer Segments* | S1: Memiliki pelanggan institusional tetap dari pesantren dan koperasi sekolah dengan pola pembelian rutin. | W1: Segmen pelanggan masih terkonsentrasi pada pasar lokal dan komunitas pesantren. | O1: Terdapat potensi perluasan pasar produk olahan melalui pesantren, koperasi, *reseller*, komunitas, dan jaringan alumni di luar wilayah Bogor. | T1: Persaingan memperoleh pelanggan dengan produsen susu dan minuman sejenis yang memiliki jangkauan pasar lebih luas. |

| Elemen BMC | Kekuatan (S) | Kelemahan (W) | Peluang (O) | Ancaman (T) |
|---|---|---|---|---|
| *Value Propositions* | S2: Menawarkan produk susu yang aman, halal, tanpa bahan pengawet, dan memiliki legalitas BPOM. | W2: Inovasi produk, variasi kemasan, dan diferensiasi produk masih terbatas. | O2: Meningkatnya minat konsumen terhadap produk pangan sehat, halal, dan produk susu olahan bernilai tambah. | T2: Produk susu berskala industri memiliki variasi produk, daya jangkau, dan kemampuan promosi yang lebih kompetitif. |
| *Channels* | S3: Memiliki kombinasi saluran penjualan langsung, institusional, *reseller*, dan digital. | W3: Jangkauan distribusi masih terbatas pada pasar lokal–regional. | O3: Potensi pengembangan saluran distribusi melalui pesantren, koperasi, *reseller*, komunitas, jaringan alumni, dan kanal digital dengan memanfaatkan jaringan yang tersedia. | T3: Biaya distribusi dan risiko penurunan mutu produk meningkat seiring perluasan pengiriman ke wilayah yang lebih jauh. |
| *Customer Relationships* | S4: Hubungan pelanggan dibangun secara personal melalui komunikasi langsung dan kepercayaan. | W4: Pengelolaan data, loyalitas, dan hubungan pelanggan belum dilakukan secara terstruktur. | O4: Potensi pembentukan komunitas pelanggan melalui jaringan pesantren, alumni, *reseller*, dan komunitas konsumen untuk memperkuat loyalitas dan pembelian ulang. | T4: Konsumen memiliki banyak alternatif produk dari pesaing dengan program promosi dan layanan pelanggan yang semakin beragam. |
| *Revenue Streams* | S5: Produk olahan susu menjadi sumber pendapatan utama dengan sekitar 80% produksi dijual dalam bentuk olahan. | W5: Keterbatasan kapasitas produksi menghambat peningkatan pendapatan. | O5: Pengembangan produk olahan susu bernilai tambah dan perluasan pasar berpotensi memperkuat pendapatan dari aktivitas hilir. | T5: Perubahan daya beli dan persaingan harga produk sejenis dapat memengaruhi penjualan. |
| *Key Resources* | S6: Memiliki peternakan dan fasilitas pengolahan sendiri yang mendukung integrasi hulu–hilir | W6: Keterbatasan modal usaha untuk meningkatkan kapasitas produksi dan modernisasi peralatan. | O6: Potensi pemanfaatan kemitraan dengan peternak/KUNAK untuk memperkuat pasokan susu tanpa harus meningkatkan investasi ternak secara langsung. | T6: Kenaikan harga pakan dan bahan pendukung produksi dapat meningkatkan tekanan terhadap ketersediaan dan biaya sumber daya. |
| *Key Activities* | S7: Memiliki aktivitas terintegrasi dari pemeliharaan sapi, pemerahan, pengolahan hingga distribusi produk. | W7: Sebagian proses produksi masih semi-manual, sehingga kapasitas dan efisiensi pengolahan terbatas. | O7: Potensi penguatan aktivitas hilir melalui diversifikasi produk olahan dan optimalisasi pemasaran tanpa harus melakukan ekspansi hulu secara besar-besaran. | T7: Gangguan kesehatan dan produktivitas sapi dapat mengurangi ketersediaan bahan baku susu. |
| *Key Partnerships* | S8: Memiliki jaringan peternak, pemasok, pemerintah, koperasi, dan *reseller* yang mendukung operasional usaha. | W8: Kemitraan pemasaran dan distribusi belum banyak didukung oleh kerja sama jangka panjang yang formal. | O8: Potensi pengembangan kemitraan dengan peternak/KUNAK, pesantren, koperasi, *reseller*, komunitas, dan jaringan alumni untuk memperkuat pasokan, pemasaran, dan distribusi produk hilir. | T8: Ketergantungan pada pemasok dan mitra tertentu dapat menimbulkan risiko gangguan pasokan maupun distribusi. |
| *Cost Structure* | S9: Struktur biaya utama telah teridentifikasi dan berkaitan langsung dengan kegiatan peternakan, pengolahan, pengemasan, dan distribusi. | W9: Biaya operasional sensitif terhadap perubahan harga pakan dan bahan produksi. | O9: Potensi perluasan pasar melalui pola kemitraan dan jaringan alumni dapat meningkatkan skala pemasaran dengan kebutuhan tambahan modal yang relatif rendah. | T9: Kenaikan harga input produksi dan biaya distribusi dapat meningkatkan tekanan terhadap struktur biaya. |

Sumber: Data primer diolah (2026)

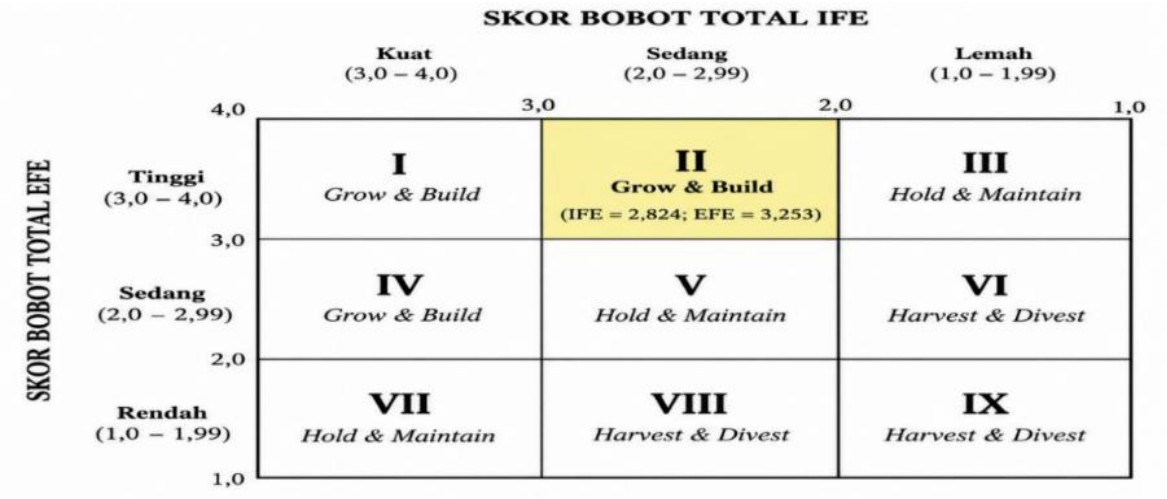
**Penentuan Posisi Strategis Unit Peternakan dan UPS Darul Fallah**

Penentuan posisi strategis Unit Peternakan dan UPS Darul Fallah dilakukan menggunakan Matriks IE berdasarkan hasil analisis IFE dan EFE. Hasil analisis menunjukkan skor IFE sebesar 2,824 yang berada pada kategori sedang dan skor EFE sebesar 3,253 yang berada pada kategori tinggi. Unit Peternakan dan UPS Darul Fallah berada pada Sel II Matriks IE berdasarkan koordinat tersebut termasuk dalam kelompok strategi *Grow and Build*. Posisi ini menunjukkan bahwa lingkungan eksternal memberikan peluang pengembangan yang kuat, sementara kondisi internal masih perlu diperkuat untuk mendukung pemanfaatan peluang tersebut.

Arah pengembangan usaha berdasarkan posisi *Grow and Build* dapat difokuskan pada pengembangan produk, pengembangan pasar, penetrasi pasar, dan penguatan kemitraan. Pengembangan produk diarahkan pada peningkatan variasi dan nilai tambah produk olahan susu, sedangkan pengembangan dan penetrasi pasar dilakukan melalui perluasan saluran distribusi serta pemanfaatan jaringan pesantren, koperasi, *reseller*, alumni, komunitas, dan kanal digital. Penguatan kemitraan dengan peternak dan KUNAK juga dapat digunakan untuk memperkuat jaringan pasokan bahan baku susu segar tanpa sepenuhnya bergantung pada penambahan ternak milik sendiri. Arah tersebut memungkinkan usaha memanfaatkan peluang eksternal dengan tetap mempertimbangkan keterbatasan internal yang telah teridentifikasi. Pemanfaatan jejaring dan modal sosial relevan bagi usaha kecil dan menengah karena jaringan kewirausahaan dapat menjadi sumber daya strategis untuk mengakses sumber daya, mendukung inovasi pemasaran, dan meningkatkan kinerja usaha (Muna *et al.*, 2024).

**Perumusan Alternatif Strategi Melalui Matriks SWOT**

Hasil analisis menghasilkan delapan alternatif strategi yang difokuskan pada pengembangan produk olahan bernilai tambah, perluasan pasar melalui jaringan yang tersedia, penguatan kemitraan dan pasokan, serta optimalisasi sumber daya yang dimiliki. Perumusan strategi juga mempertimbangkan keterbatasan internal berupa modal dan kapasitas produksi, sehingga pengembangan usaha lebih diarahkan pada pemanfaatan jaringan, saluran pemasaran, dan aktivitas hilir tanpa sepenuhnya bergantung pada ekspansi aset. Batubara *et al.* (2024) menyatakan pada pengembangan usaha susu sapi perah yang menempatkan perluasan kemitraan sebagai salah satu strategi untuk memperluas jangkauan konsumen. Pola kemitraan juga dapat menjadi mekanisme untuk mengubah jejaring sosial menjadi akses terhadap sumber daya dan peningkatan kinerja UMKM (Junaidi *et al.*, 2023). Penguatan modal relasional dan kolaborasi jaringan juga dapat mendukung peningkatan kinerja UKM melalui penguatan hubungan dan kolaborasi antarpelaku usaha (Saputra dan Pratomo, 2023). Jaringan alumni pesantren, pesantren, koperasi, *reseller*, komunitas, serta peternak/KUNAK atas dasar tersebut, diposisikan sebagai sumber daya pendukung untuk memperluas pasar, memperkuat pasokan, dan mendukung distribusi, terutama dalam kondisi unit bisnis masih menghadapi keterbatasan modal dan kapasitas produksi.




Sumber: Data primer diolah (2026)

Gambar 1. Matriks internal eksternal unit peternakan dan UPS Darul Fallah

**Analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM)**

Hasil QSPM menunjukkan delapan alternatif strategi dengan urutan prioritas seperti terlihat pada Tabel 4. Strategi dengan nilai tertinggi adalah pengembangan produk susu olahan bernilai tambah (1,769). Hasil QSPM menunjukkan bahwa pengembangan usaha sebaiknya dimulai dari penguatan aktivitas hilir dan pasar yang sudah memiliki dasar, kemudian diperkuat melalui kemitraan dan diferensiasi produk. Pola tersebut berbeda dari pendekatan ekspansi berbasis penambahan aset karena kondisi internal masih dibatasi oleh modal dan kapasitas produksi. Pemanfaatan jaringan pesantren, alumni, koperasi, *reseller*, komunitas, serta peternak/KUNAK menjadi penting karena dapat memperluas pasar dan memperkuat pasokan tanpa menjadikan investasi aset sebagai satu-satunya cara untuk tumbuh. Dengan demikian, prioritas QSPM mendukung pola pertumbuhan berbasis optimalisasi sumber daya dan jaringan yang telah tersedia, sesuai dengan posisi Sel II (*Grow and Build*) yang diperoleh pada Matriks IE.

**Perbaikan pada *Business Model Canvas* (BMC)**

Perbaikan BMC diarahkan pada penguatan sembilan elemen model bisnis. Secara keseluruhan, BMC hasil perbaikan mencerminkan model bisnis yang lebih terintegrasi dengan menempatkan pengembangan produk, perluasan pasar, penguatan ketahanan pasokan, dan penguatan keunggulan produk sebagai arah utama (Tabel 5). Pengembangan produk bernilai tambah memanfaatkan fasilitas pengolahan yang telah tersedia, sedangkan perluasan pasar dilakukan melalui saluran institusional, *reseller*, jaringan pesantren, koperasi, komunitas, alumni, dan kanal digital. Hubungan antara alumni pondok pesantren dan santri dapat mempercepat pengembangan pasar, wilayah, dan produk bisnis mereka (Pambudi dan Hendratmi, 2020). Penguatan kemitraan dengan peternak atau KUNAK mendukung keberlanjutan pasokan, sejalan dengan penelitian Rachmani *et al.* (2019) yang menegaskan pentingnya ketersediaan bahan baku dan optimalisasi sumber daya dalam mendukung keberlanjutan usaha.

Tabel 3. Matriks SWOT unit peternakan dan pengolahan susu Darul Fallah

| **Strategi SO** | **Strategi WO** |
|---|---|
| SO1. Pengembangan produk susu olahan bernilai tambah | WO1. Penguatan pemasaran digital dan komunitas |
| SO2. Penguatan saluran distribusi institusional dan *reseller* | WO2. Penguatan merek dan loyalitas pelanggan |
| **Strategi ST** | **Strategi WT** |
| ST1. Penguatan keunggulan produk | WT1. Peningkatan efisiensi operasional |
| ST2. Penguatan ketahanan pasokan melalui kemitraan | WT2. Pengembangan pendapatan berbasis aktivitas hilir |

Sumber: Data primer diolah (2026)

Tabel 4. Hasil Analisis QSPM Unit Peternakan dan UPS Darul Fallah

| **Peringkat** | **Kode** | **Rumusan strategi** | **TAS** |
|---|---|---|---|
| 1 | SO1 | Pengembangan produk susu olahan bernilai tambah | 1,769 |
| 2 | SO2 | Penguatan saluran distribusi institusional dan reseller | 1,504 |
| 3 | ST2 | Penguatan ketahanan pasokan melalui kemitraan | 1,370 |
| 4 | ST1 | Penguatan keunggulan produk | 1,158 |
| 5 | WO1 | Penguatan pemasaran digital dan komunitas | 1,056 |
| 6 | WT1 | Peningkatan efisiensi operasional | 0,950 |
| 7 | WO2 | Penguatan merek dan loyalitas pelanggan | 0,842 |
| 8 | WT2 | Pengembangan pendapatan berbasis aktivitas hilir | 0,586 |

Sumber: Data primer diolah (2026)

Tabel 5. *Business Model Canvas* Hasil Perbaikan Unit Peternakan dan UPS Darul Fallah

| **Elemen BMC** | **Hasil Perbaikan** |
|---|---|
| *Customer Segments* | Rumah tangga di sekitar Ciampea, Dramaga dan Bogor, pesantren dan koperasi, *reseller*, komunitas, jaringan alumni, pasar institusional dan regional di luar Bogor, serta perusahaan/ pabrik di kawasan industri Cileungsi dan Gunung Putri. |
| *Value Propositions* | Produk susu olahan bernilai tambah, produk aman dan halal, legalitas produk, variasi produk dan kemasan, harga terjangkau, identitas produk berbasis pesantren sebagai nilai sosial, serta ketersediaan produk yang lebih konsisten. |

| Elemen BMC | Hasil Perbaikan |
|---|---|
| *Channels* | Penjualan langsung, saluran institusional, *reseller*, WhatsApp dan media sosial, kanal digital, jaringan alumni, serta distribusi ke pasar regional ke luar Bogor. |
| *Customer Relationships* | Pelayanan langsung, komunikasi digital, respons terhadap kebutuhan dan keluhan pelanggan, hubungan rutin dengan pelanggan institusional, serta penguatan komunitas pelanggan melalui jaringan alumni pesantren. |
| *Revenue Streams* | Penjualan susu segar, produk olahan susu bernilai tambah, penjualan institusional, serta penjualan melalui *reseller* dan kanal digital. |
| *Key Resources* | Peternakan dan fasilitas pengolahan, SDM, peralatan pengolahan, legalitas produk, jaringan pemasok, jaringan distribusi, serta jaringan pesantren dan alumni. |
| *Key Activities* | Pemeliharaan dan pemerahan sapi, pengolahan produk susu, pengendalian mutu, pengembangan produk, pemasaran digital, *reseller, canvassing*, penguatan jaringan distribusi, dan pengelolaan kemitraan. |
| *Key Partnerships* | Peternak/KUNAK, pemasok, pesantren, koperasi, *reseller,* jaringan alumni, serta pemerintah dan lembaga pendamping. |
| *Cost Structure* | Efisiensi biaya pakan dan operasional peternakan, biaya produksi dan pengolahan, pengemasan, pemasaran dan distribusi, serta biaya pemeliharaan dan pengembangan. |

Sumber: Data primer diolah (2026)

**Implikasi Manajerial**

Arah pengembangan berdasarkan hasil BMC, SWOT, dan QSPM, diterjemahkan melalui pengembangan produk susu olahan bernilai tambah, penguatan saluran distribusi institusional dan *reseller*, penguatan ketahanan pasokan melalui kemitraan, serta penguatan keunggulan produk. Implementasinya memerlukan penerapan fungsi *planning*, *organizing*, *leading*, dan *controlling* secara terintegrasi (Robbins dan Coulter, 2021). Pengelola pada aspek *planning* dan *organizing*, perlu menetapkan program pengembangan produk, perluasan segmen dan saluran pasar, pemasaran digital, serta pengembangan kemitraan dengan mempertimbangkan kapasitas produksi, ketersediaan bahan baku, sumber daya manusia, kemampuan distribusi, dan kondisi keuangan. Kegiatan peternakan, pengolahan, pemasaran, dan distribusi perlu diintegrasikan melalui pembagian tugas dan alur kerja yang jelas. Pengelola pada aspek *leading*, perlu mengarahkan sumber daya manusia pada peningkatan kualitas produk, inovasi, pelayanan pelanggan, pemasaran, serta koordinasi dengan mitra. Pada aspek *controlling*, pengelola perlu memantau produksi, kualitas produk, penjualan, distribusi, hubungan pelanggan, kontinuitas pasokan, dan biaya operasional secara berkala.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Model bisnis Unit Peternakan dan UPS Darul Fallah telah menunjukkan keterkaitan antara kegiatan peternakan dan pengolahan susu dalam menghasilkan produk bernilai tambah. Model bisnis tersebut telah memiliki fondasi usaha yang terintegrasi, tetapi masih menghadapi keterbatasan pada inovasi produk, jangkauan pasar, kapasitas produksi, serta penguatan jaringan pasokan dan distribusi.
2. Hasil analisis IFE dan EFE menempatkan Unit Peternakan dan UPS Darul Fallah pada Sel II Matriks IE (*Grow and Build*). Posisi tersebut menunjukkan bahwa pengembangan usaha diarahkan pada pengembangan produk, perluasan pasar, penetrasi pasar, dan penguatan kemitraan. Hasil analisis SWOT menghasilkan delapan alternatif strategi, sedangkan QSPM menetapkan empat strategi dengan nilai daya tarik relatif tertinggi, yaitu pengembangan produk susu olahan bernilai tambah, penguatan saluran distribusi institusional dan *reseller*, penguatan ketahanan pasokan melalui kemitraan, dan penguatan keunggulan produk.
3. Perbaikan BMC diarahkan pada pengembangan produk olahan bernilai tambah, perluasan segmen dan saluran melalui pesantren, koperasi, *reseller*, komunitas, jaringan alumni, dan kanal digital, serta penguatan kemitraan dengan peternak/KUNAK. Pengembangan tersebut memanfaatkan fasilitas dan jaringan yang telah tersedia.

## DAFTAR PUSTAKA

Batubara K., Magfiroh IS., Kusmiati A., Agustina T. 2024. Pengembangan Usaha Susu Sapi Perah

(Studi Kasus UPT Pembibitan Ternak dan Hijauan Pakan Ternak Rembangan, Jember). *Jurnal Agrosains Universitas Panca Bhakti*, 17(1): 1-8. https://doi.org/10.54035/agrosains.v17i1.445.

[BGN] Badan Gizi Nasional. 2025. *Peringatan Hari Susu Nusantara, Pemerintah Upayakan Keseimbangan untuk Penuhi Konsumsi Nasional tanggal 15 Juni 2025*. [diakses 2025 Agu 7]. https://badanpangan.go.id.

[BPS] Badan Pusat Statistik. 2023. *Produksi Susu Segar Menurut Provinsi (Ton), 2022*. [diakses 2025 Jul 8]. Https://bps.go.id.

Junaidi J., Lubis Z., Effendi I. 2023. The effect of social network on partnership programs and MSMEs performance. *Journal Research of Social Science, Economics, and Management*. 2(6): 1108-1121. https://doi.org/10.59141/jrssem.v2i06.366.

Muna N., Sukresna IM., Praswati AN. 2024. Collaborative marketing innovation: How to energize social capital to enhance MSME's performance? *Asian Management and Business Review*, 4(2): 205-220. https://doi.org/10.20885/AMBR.vol4.iss2.art3.

Osterwalder A., Pigneur Y. 2010. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken: John Wiley and Sons.

Pambudi RB., Hendratmi A. 2020. Pengembangan Bisnis oleh Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan. *Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan*, 7(1): 87-99. https://doi.org/10.20473/vol7iss20201pp87-99.

[Pusdatin] Pusat Data dan Sistem Informasi Pertanian Kementerian Pertanian. 2022. *Outlook Komoditas Peternakan Susu 2022*. Jakarta: Pusdatin.

Putri DM., Nugroho SD., Soedarto T. 2022. Strategi Pengembangan Usaha Susu Sapi Perah di UD. Rojo Susu Sapi Kota Surabaya. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa AGROINFO GALUH*, 9(3): 1193-1207. https://doi.org/10.25157/jimag.v9i3.8349.

Rachmani NN., Daryanto A., Jahroh S. 2019. Pengembangan strategi bisnis produk olahan susu XYZ dengan pendekatan Business Model Canvas. *Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis*, 5(3): 490-500. http://doi.org/10.17358/jabm.5.3.490.

Robbins SP., Coulter M. 2021. *Management*. 15th Edition. New York (US): Pearson Education.

Saputra MH., Pratomo LA. 2023. Optimization of relational capital and the strength of SMEs network collaboration to improve its performance: Evidence from Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, 16(1): 111-126. https://doi.org/10.25105/jmpj.v16i1.16527.

Seta AJ., Darsono, Setyowati. 2019. Strategi pemasaran agroindustri pengolahan susu di Kecamatan Mojosongo Kabupaten Boyolali (studi kasus UMKM Finestkee Kefir). *AGRISTA*, 7(1): 94-105. https://jurnal.uns.ac.id/agrista/article/view/43342.

Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfabeta.