



AGROPROSS
National Conference
Proceedings of Agriculture

Prosiding
Seminar dan Bimbingan Teknis Pertanian Politeknik Negeri Jember 2025
SMART AGRICULTURE : Akselerasi Program Prioritas Nasional Melalui
Optimalisasi Produksi Pertanian
4-5 Juni 2025

Publisher:
Agropross, National Conference Proceedings of Agriculture
E-ISSN: 2964-0172
DOI: 10.25047/agropross.2025.862

Strategi Pengembangan Usaha, Pemasaran Dali Ni Horbo Menggunakan AHP Serta Penentuan Model Usaha Di Kabupaten Tapanuli Utara Menggunakan BMC

Business Development Strategy, Marketing Of Dali Ni Horbo Using AHP And Determination Of Business Model In North Tapanuli Regency Using BMC

Author(s): Ulidesi Siadari, Nurul Iqamah Elza, Karina Rahmah

Jurusan Agribisnis, Fakultas Pertanian, Universitas Jambi

*Corresponding author: ulidesisiadari@gmail.com

ABSTRAK

Dali ni Horbo merupakan makanan khas dari Sumatera Utara yang diolah dari susu kerbau. Dali ni Horbo merupakan makanan tradisional yang telah ada sejak dulu kala. Pengolahan susu kerbau menjadi Dali ni Horbo masih secara tradisional dengan penambahan sari nenas sebagai zat untuk membantu proses penggumpalan susu kerbau. Dali ni Horbo merupakan makanan khas dari Sumatera Utara yang diolah dari susu kerbau. Dali ni Horbo merupakan makanan tradisional yang telah ada sejak dulu kala. Penelitian ini dilakukan bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi usaha Dali ni Horbo di daerah Tapanuli Utara. Penentuan sampel pada penelitian ini adalah secara purposive sampling. Jumlah sampel pada penelitian ini sebanyak 15 orang yang terdiri dari peternak kerbau, pengusaha Dali ni Horbo, pedagang, dan penentu kebijakan. Faktor-faktor yang telah diidentifikasi kemudian dianalisis menggunakan analisis SWOT, AHP (Analysis Hierarchy Process), dan BMC (Business Model Canvas). Penentuan model bisnis dilakukan berdasarkan analisis SWOT dan AHP terlebih dahulu. Berdasarkan analisis SWOT diperoleh bahwa usaha Dali ni Horbo layak untuk dikembangkan sedangkan berdasarkan AHP usaha tersebut perlu dikembangkan terutama dalam proses produksi dengan mengoptimalkan sumber daya manusia pelaku usaha dan sumber daya modal lainnya. Model bisnis untuk menjalankan usaha Dali ni Horbo adalah penambahan variabel-variabel dalam setiap kegiatan.

Kata Kunci:

AHP;
Business Model Canvas;
Dali ni Horbo;
Expert Choice;
Strategi Pengembangan

Keywords:

AHP;
Business Development Strategy;
Business Model Canvas;
Dali ni Horbo;
Expert Choice

ABSTRACT

Dali ni Horbo is a typical food from North Sumatra made from buffalo milk. Dali ni Horbo is a traditional food that has existed since ancient times. The processing of buffalo milk into Dali ni Horbo is still conventional, with the addition of pineapple juice as a substance to help coagulate buffalo milk. Dali ni Horbo is a typical food from North Sumatra made from buffalo milk. Dali ni Horbo is a traditional food that has existed since ancient times. This study was conducted to identify the factors influencing the Dali ni Horbo business in the North Tapanuli area. The sample was determined in this study by purposive sampling. The sample in this study consisted of 15 people, including buffalo breeders, Dali ni Horbo entrepreneurs, traders, and policymakers. The factors that have been identified were then analyzed using SWOT analysis, AHP (Analysis Hierarchy Process), and BMC (Business Model Canvas). Determination of the business model is carried out based on SWOT and AHP analysis first. Based on the SWOT analysis, it was found that the Dali ni Horbo business is feasible to develop, while based on the AHP, the business needs to be developed, especially in the production process, by optimizing the human resources of business actors and other capital resources. The business model for running the Dali ni Horbo business is the addition of variables in each activity.

PENDAHULUAN

Pangan dan produk pangan mempunyai sumbangan yang cukup besar terhadap perekonomian nasional. Industri pangan di Indonesia ada yang secara tradisional dan secara modern. Salah satu masalah strategis dalam pembangunan suatu negara adalah ketahanan pangan. Pemenuhan ketahanan pangan diperlukan peran sektor pertanian karena sektor pertanian menjadi penyedia pangan utama. Bagi negara berkembang peran ketahanan pangan sangat diperlukan karena memiliki peran ganda sebagai salah satu sasaran utama pembangunan dan sebagai instrumen utama pembangunan ekonomi. Sifat produksi komoditi pangan menentukan ketahanan pangan. Setiap daerah memiliki potensi serta kearifan lokal. Potensi dan kearifan lokal tersebut dikelola, sehingga produk yang diproduksi dapat dipasarkan dan dikonsumsi oleh masyarakat. Jenis, jumlah, dan kualitas pangan lokal sangat tergantung pada kondisi spesifik wilayah tersebut. Dengan demikian, pangan lokal dapat meningkatkan ekonomi masyarakat. Sumber daya alam dan keanekaragaman budaya suatu wilayah sangat bergantung pada pangan lokal. Keanekaragaman makanan lokal menunjukkan kekayaan alam dan kearifan lokal masyarakat. Pola konsumsi masyarakat yang berubah seiring dengan modernisasi dan globalisasi cenderung mengabaikan keunikan bahan pangan lokal. Bahan pangan lokal unik karena hubungannya dengan warisan budaya dan lingkungan. Makanan tradisional menunjukkan sejarah, identitas, dan prinsip budaya masyarakat. Diversifikasi juga dapat meningkatkan ketahanan pangan sebuah negara dengan mengurangi risiko kekurangan pasokan karena krisis global. Namun, untuk mewujudkan potensi ini, pemerintah, pelaku usaha, dan masyarakat harus bekerja sama untuk mendukung produksi, distribusi, dan edukasi pangan lokal.

Heterogenitas bahan pangan adalah keragaman sifat yang dimiliki oleh bahan pangan. Keberadaan dan penganekaragaman makanan yang dikonsumsi dibantu oleh bahan pangan yang heterogen. Indonesia memiliki banyak keanekaragaman jenis makanan karena berada di wilayah khatulistiwa. Dali ni Horbo atau Dadi Kerbau merupakan salah satu pangan lokal yaitu Etnis Batak Toba di Sumatera Utara. Dali ni horbo terbuat dari susu kerbau dan diproses secara alami tanpa menggunakan bahan kimia. Susu kerbau diperah pada pagi hari setelah sebulan melahirkan, tujuannya agar nutrisi anak kerbau tidak terganggu selama sebulan di masa awal kelahiran dan juga tidak mengganggu waktu anak kerbau menyusui. Nutrisi yang terkandung dalam Dali ni Horbo sama seperti susu pada umumnya yaitu lemak, karbohidrat, dan protein. Tekstur Dali ni Horbo mirip dengan tahu akan tetapi rasanya berbeda. Proses pembuatan Dali ni Horbo masih secara tradisional, yaitu dengan memasak susu kerbau sampai mendidih kemudian secara ditambahkan air nenas dan perasan daun pepaya. Nenas dan air perasan daun pepaya merupakan bahan koagulan yang berfungsi untuk menggumpalkan susu kerbau. Susu yang telah menggumpal atau Dali ni Horbo kemudian dikemas dalam kemasan plastik. Dali ni Horbo dapat dikonsumsi langsung atau diolah kembali seperti dimasak arsik (Purba, 2018). Dali ni horbo memiliki cita rasa yang unik, hal tersebut karena proses pembuatannya dicampur dengan bahan-bahan alami secara tradisional (Vicky et al., 2022).

Makanan khas daerah memiliki potensi untuk dikembangkan di era pengembangan wisata yang berbasis kearifan lokal. Tapanuli Utara merupakan salah satu wilayah di Sumatera Utara yang memiliki potensi daerah wisata yang tinggi, sehingga hal tersebut mendorong para wisatawan untuk berkunjung ke daerah Tapanuli Utara. Daerah wisata tidak

terlepas dari apa yang menjadi keunikannya. Keunikan suatu daerah dapat dilihat dari kuliner atau masakan. Dengan demikian, maka ada hubungan antara ekonomi dan budaya terhadap fungsi sosiokulturnya pada masyarakat (Hasibuan & Gea, 2023). Dali ni Horbo merupakan salah satu makanan khas yang dapat ditawarkan kepada wisatawan. Dali ni Horbo dapat di beli di pasar-pasar tradisional terutama pasar tradisional yang ada di daerah Tapanuli Utara hal tersebut karena daerah penghasil Dali ni Horbo adalah Tapanuli Utara. Pemasaran Dali ni Horbo masih sangat terbatas hal tersebut karena para produsen hanya memasarkan Dali ni Horbo di pasar tradisional. Selain itu produksi Dali ni Horbo juga masih terbatas. Terbatasnya jumlah produksi dikarenakan menurunnya jumlah peternak kerbau yang ada di daerah Tapanuli Utara. Banyak peternak kerbau yang hanya memelihara kerbau jantan dengan anggapan bahwa kerbau jantan lebih menguntungkan (Alfian & Batubara, 2023).

Pengetahuan pelaku usaha sangat penting dalam manajemen pemasaran. Pelaku usaha yang memiliki pengetahuan cukup dalam manajemen akan mampu mengelola usaha dengan baik (Sukmapriyanti & Dharmayasa, 2024). Pemasaran merupakan suatu kegiatan dalam perekonomian yang tujuannya untuk menghasilkan atau menciptakan nilai ekonomi. Kegiatan pemasaran ini akan mempengaruhi kegiatan pertukaran barang atau produk (Siagian et al., 2021). Pengetahuan masyarakat yang rendah dalam mengelola usaha sangat berpengaruh terhadap eksistensi Dali ni Horbo. Masyarakat harus mampu mempertahankan apa yang telah menjadi warisan. Pengelolaan usaha Dali ni Horbo dimulai dari proses produksi susu segar hingga proses pemasaran. Eksistensi Dali ni Horbo dapat ditingkatkan ditengah-tengah kebijakan pemerintah dalam

peningkatan pariwisata yang berbasis kearifan lokal. Hal tersebut menjadi peluang bagi masyarakat untuk meningkatkan ekonomi pelaku bisnis. Dengan demikian, maka diperlukan strategi pengembangan untuk meningkatkan eksistensi Dali ni Horbo dikalangan masyarakat. Strategi pengembangan tidak terlepas dari kualitas produk dan pemasaran

BAHAN DAN METODE

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian kualitatif. Penentuan lokasi dilakukan secara sengaja karena di Kabupaten Tapanuli Utara merupakan lokasi penghasil usaha Dali ni Horbo di Provinsi Sumatera Utara. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan cara *purposive sampling* artinya bahwa peneliti langsung memilih sampel yang dapat memberikan informasi yang dibutuhkan. Jumlah responden yang dipilih sebanyak 15 orang yang terdiri dari peternak kerbau 5 orang, pengusaha Dali ni Horbo 3 orang, pedagang 4, dan penentu kebijakan yang telah mewakili dari berbagai stakeholder 3 orang. Data yang digunakan dalam penelitian ada dua yaitu data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data data yang diperoleh dari subjek penelitian. Sedangkan, data sekunder merupakan data yang diperoleh peneliti melalui pihak lain, atau data yang diperoleh oleh peneliti tidak langsung dari subjek penelitiannya (Inayah et al., 2023). Data primer dalam penelitian ini bersumber dari narasumber yang telah ditentukan yaitu peternak, pengusaha Dali ni Horbo, pedagang, dan *keypersons*, data primer diperoleh dengan cara melakukan wawancara dan *focus group discussin* (FGD). Data sekunder pada penelitian ini diperoleh melalui studi kepustakaan. Penelitian ini menggabungkan 3 jenis alat analisis yaitu SWOT, AHP, dan BMC. Hasil analisis dari ketiga alat

analisis tersebut saling berhubungan dan mampu menciptakan strategi pengembangan yang sesuai dengan permasalahan yang ada dalam usaha pengembangan Dali ni Horbo. Penyajian data dilakukan untuk memudahkan

peneliti dalam memahami situasi yang selanjutnya dapat digunakan untuk merencanakan langkah selanjutnya. Data disajikan dalam bentuk uraian singkat, bagan, *flowchart*, dan lainnya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Masyarakat meyakini bahwa Dali ni Horbo dapat menyembuhkan penyakit sehingga tingkat konsumsi sangat tinggi di daerah Kabupaten Tapanuli Utara. Strategi sangat diperlukan dalam pengembangan suatu usaha. Ditengah gencarnya pengembangan daerah wisata maka dali ni Horbo memiliki peluang menjadi oleh-oleh dari daerah Tapanuli Utara apabila wisatawan berkunjung ke daerah Tapanuli Utara. Dengan demikian, maka diperlukan strategi dalam pengembangan usaha Dali ni Horbo.

1. Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan salah satu analisis yang memiliki kekuatan,

kelemahan, peluang, dan ancaman. Kelemahan dan ancaman dapat diminimalkan dengan menggunakan kekuatan dan peluang yang ada sehingga usaha yang dikelola tetap mampu bersaing dan bertahan ditengah-tengah persaingan yang tinggi (Astuti & Ratnawati, 2020). Matriks IFE dan matriks EFE merupakan matriks yang sangat diperhitungkan dalam analisis strategi suatu usaha. Matriks IFE untuk melihat kondisi internal suatu usaha yaitu kekuatan dan kelemahan.

Tabel 1. Matriks IFE pada Usaha Dali ni Horbo

No	FAKTOR INTERNAL	Jlh	Rating	Bobot %	Bobot X Rating
I. Kekuatan (a)					
1	Makanan khas daerah	118	7,87	10,28	0,81
2	Memiliki rasa yang unik	107	7,13	9,32	0,66
3	Memiliki kandungan nutrisi yang baik dibanding dengan susu sapi	114	7,60	9,93	0,75
4	Memiliki tekstur yang lembut	116	7,73	10,10	0,78
5	Makanan yang dapat diolah menjadi jenis makanan yang lain (misalnya arsik)	114	7,60	9,93	0,75
6	Memiliki aroma yang spesifik (tidak berbau)	100	6,67	8,71	0,58
7	Harga produk terjangkau	112	7,47	9,76	0,73
Total		781		68,03	5,07
Kelemahan (a)					
1	Berkurangnya jumlah bahan baku (susu kerbau)	59	3,93	5,14	0,20
2	Pengolahan dali ni horbo masih tradisional	62	4,13	5,40	0,22
3	Kemasan yang masih sederhana sehingga kurang menarik bagi konsumen	53	3,53	4,62	0,16
4	Umur/daya simpan yang relatif singkat	59	3,93	5,14	0,20
5	Kapasitas produksi masih rendah	70	4,67	6,10	0,28
6	Promosi kurang efektif	64	4,27	5,57	0,24
Total		367		131,97	1,31
TOTAL (a+b)		1148		100,00	3,76

Sumber: Data primer diolah

Pembobotan pada tabel 1 merupakan hasil yang diperoleh setelah dilakukan pemberian

kuesioner kepada narasumber. Analisis Matriks IFE pada usaha Dali ni Horbo diketahui bahwa kekuatan utamanya adalah variabel yang mengatakan bahwa Dali ni Horbo merupakan makanan khas dengan skor 0.81. Gencarnya keinginan masyarakat sekarang untuk berwisata ke suatu daerah tidak hanya untuk menikmati wisata yang ada di daerah tersebut akan tetapi wisatawan memiliki kecenderungan untuk menikmati

kuliner khas dari daerah wisata tersebut (Prabandari et al., 2022). Sedangkan yang menjadi kelemahan dalam usaha produksi Dali ni Horbo adalah kapasitas produksi masih rendah dengan skor 0,28. Kapasitas produksi yang masih rendah tersebut menyebabkan pemenuhan terhadap permintaan masih terbatas, terutama permintaan untuk oleh-oleh bagi wisatawan yang datang ke daerah Tapanuli Utara.

Tabel 2. Matriks EFE pada Usaha Dali ni Horbo

No	FAKTOR EKSTERNAL	Jumlah	Rating	Bobot %	Bobot X Rating
I. Peluang (c)					
1	Gaya hidup masyarakat yang lebih cenderung dengan gaya hidup sehat	110	7,33	14,38	1,05
2	Pangsa pasar masih luas (oleh-oleh para wisatawan)	107	7,13	13,99	1,00
3	Kebiasaan masyarakat sekitar dalam mengkonsumsi dali ni horbo	111	7,40	14,51	1,07
4	Adanya dukungan pemerintah daerah	105	7,00	13,73	0,96
5	Perkembangan teknologi	57	3,80	7,45	0,28
Total		490		64,05	4,37
Ancaman (d)					
1	Varian rasa dan varian produk oleh pesaing (susu sapi)	93	6,20	12,16	0,75
2	Perubahan selera konsumen	107	7,13	13,99	0,99
3	Perubahan teknologi	75	5,00	9,80	0,49
Total		275		35,95	2,24
TOTAL (c+d)		765		100,00	2,13

Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan perhitungan bobot maka diperoleh yang menjadi peluang dalam usaha Dali ni Horbo adalah kebiasaan masyarakat sekitar dalam mengonsumsi Dali ni Horbo dengan perolehan skor sebesar 1,07. Hal tersebut karena masyarakat memang memiliki kecenderungan menyukai makanan Dali ni Horbo. Dali ni Horbo tersebut dimakan langsung oleh masyarakat dan juga dapat diolah kembali menjadi olahan makanan yang baru. Olahan dari Dali ni Horbo berupa cheesecake ataupun aris (Luthfi & Sanggramasari, 2018). Rasa asli susu kerbau sedikit memiliki rasa pahit (*after taste*), akan tetapi rasa pahit tersebut hilang setelah dilakukan proses pengolahan susu menjadi Dali karena adanya pencampuran bahan lain seperti nenas yang menjadi koagulan, dengan demikian maka bahan pecampur tersebut menutupi rasa pahit (Giyarsih, 2017). Hal yang

menjadi ancaman dalam usaha Dali ni Horbo di Kabupaten Tapanuli Utara adalah perubahan selera konsumen dengan total skor 0,99. Perubahan selera konsumen tersebut bisa juga dipengaruhi oleh faktor internal dari usaha Dali ni Horbo yakni karena rendahnya kapasitas produksi.

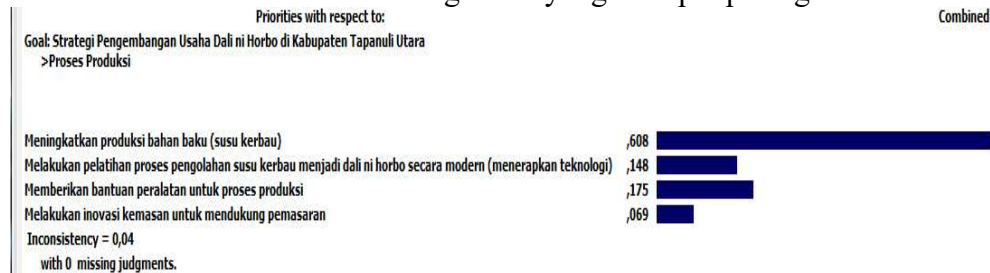
2. AHP (*Analysis Hierarchy Process*)

Metode AHP (*Analysis Hierarchy Process*) digunakan untuk menentukan variabel yang menjadi prioritas untuk dikembangkan dalam proses Usaha Dali ni Horbo. Variabel atau faktor-faktor yang dianalisis meliputi variabel produksi, pemasaran dan faktor penunjang.

a. Produksi

Proses produksi merupakan salah satu kegiatan utama dalam suatu usaha. Proses produksi yang dilakukan dalam usaha Dali

ni Horbo adalah pengolahan susu kerbau yang merupakan bahan baku utama menjadi Dali ni Horbo. Proses produksi merupakan kriteria dalam analisis strategi

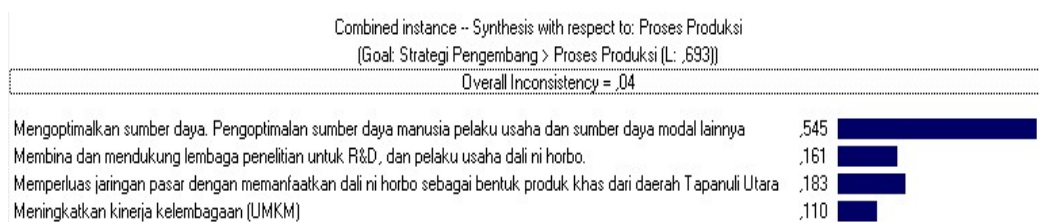


Gambar 1. Analisis Kriteria Proses Produksi

Subkriteria yang menjadi prioritas dalam pengembangan usaha Dali ni Horbo di Kabupaten Tapanuli Utara adalah meningkatkan produksi bahan baku (susu kerbau) dengan skor 0,608. Alternatif yang dapat dilakukan untuk mengurangi atau

pengembangan usaha Dali ni Horbo di Kabupaten Tapanuli Utara. Kriteria proses produksi memiliki 4 subkriteria seperti yang terdapat pada gambar 1.

mengatasi permasalahan pada proses produksi adalah mengoptimalkan sumber daya manusia pelaku usaha dan sumber daya modal lainnya. Skor untuk mengoptimalkan sumber daya manusia adalah 0,545. Pengoptimalan sumber daya manusia dapat meningkatkan kualitas SDM pelaku usaha, sehingga SDM yang optimal yang dimiliki pelaku usaha mampu mengelola sumber daya modal lainnya (Effendi, 2021).

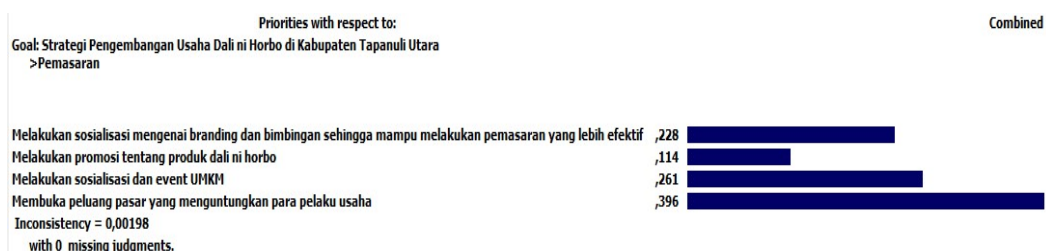


Gambar 2. Alternatif strategi pada proses produksi Dali ni Horbo

b. Pemasaran

Kegiatan pemasaran dilakukan dengan baik maka hal tersebut akan menambah keuntungan bagi pelaku usaha. Pemasaran Dali ni Horbo yang dilakukan adalah dengan memasarkan produk Dali ni Horbo di pasar tradisional dengan kemasan yang masih sederhana. Konsumen akan tertarik untuk mengonsumsi Dali ni Horbo karena adanya pemasaran. Hal tersebut dapat menciptakan konsumen yang loyal sehingga Dali ni Horbo

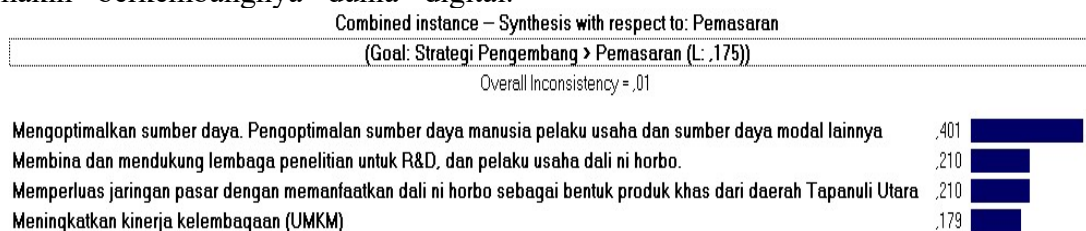
memiliki pangsa pasar yang baik. Pengemasan sangat mempengaruhi kualitas dan tampilan dari suatu produk. Produk yang memiliki kualitas dan kemasan yang bagus diinginkan oleh konsumen, selain itu pemasaran juga dapat dilakukan melalui *e-commerce* (Fajriani et al., 2022) . Pemasaran Dali ni Horbo masih perlu ditingkatkan, hal yang menjadi prioritas dalam pemasaran Dali ni Horbo adalah membuka peluang pasar yang menguntungkan para pelaku usaha dengan skor 0,396.



Gambar 3. Analisis Kriteria Pemasaran

Membuka peluang pasar yang menguntungkan para pelaku usaha merupakan prioritas yang perlu dilakukan dalam Pemasaran. Alternatif yang perlu dilakukan dalam peningkatan pemasaran adalah mengoptimalkan sumber daya manusia dan sumber daya modal lainnya dengan skor 0,401. Pengoptimalan sumber daya manusia dapat dilakukan dengan diadakannya pelatihan-pelatihan terkait pemasaran secara digital atau melalui media internet. Hal tersebut sesuai dengan semakin berkembangnya dunia digital.

Melakukan pemasaran secara digital mampu menjangkau konsumen diseluruh dunia. Sedangkan pengoptimalan sumber daya modal lainnya mencakup modal yang mendukung kegiatan pemasaran. Pemasaran produk dali ni horbo dapat dilakukan secara digitalisasi hal tersebut bertujuan agar produk dali ni horbo dapat dikenal orang sehingga ketika berkunjung ke Sumatera Utara maka wisatawan akan mengonsumsi Dali ni Horbo (Sinaga et al., 2020).

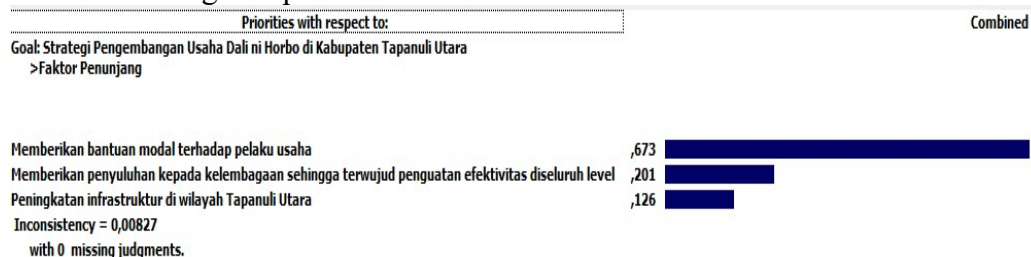


Gambar 4. Alternatif strategi pada kriteria pemasaran

c. Faktor Penunjang

Memberikan bantuan modal terhadap pelaku usaha merupakan prioritas yang harus dilakukan dalam peningkatan kriteria faktor penunjang dengan skor 0,673. Bantuan modal sangat diperlukan dalam

menjalankan usaha Dali ni Horbo hal tersebut karena para pelaku masih kekurangan modal dalam menjalankan usahanya. Pelaku usaha yang ada di Kabupaten Tapanuli Utara merupakan pelaku usaha yang masih tradisional.



Gambar 5. Analisis Kriteria Faktor Penunjang

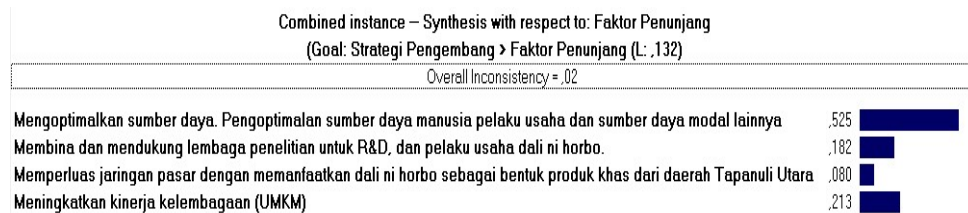
Pelaku usaha masih banyak mengharapkan bantuan untuk keberlangsungan usaha yang dilakukan. Pemerintah telah memberikan beberapa bantuan terhadap para pelaku usaha Dai ni Horbo. Bantuan yang diterima masyarakat adalah berupa suntik kawin atau inseminasi untuk kerbau, serta pemberian vaksin dan obat-obatan untuk mencegah serangan penyakit terhadap kerbau. Pelaksanaan inseminasi buatan memiliki dampak positif terhadap kualitas anakan (Pasino et al.,

2020). Pelaku usaha mengalami krisis modal sebagai dampak dari fluktuasi ekonomi.

Alternatif yang perlu dilakukan untuk memberikan bantuan modal terhadap pelaku usaha adalah mengoptimalkan sumber daya manusia pelaku usaha dan sumber daya modal lainnya dengan skor 0,525. Mengoptimalkan sumber daya pada faktor penunjang bertujuan agar pelaku usaha mampu mengelola bantuan modal yang diterima. Modal yang diterima digunakan selayaknya untuk kepentingan

usaha. Pengelolaan modal yang baik memberikan dampak kepada pelaku usaha dan konsumen. Dampak yang diperoleh produsen adalah bahwa usahanya akan berjalan lancar dan meningkatkan keuntungan. Sedangkan manfaat yang diperoleh konsumen adalah

bahwa kepuasan konsumen tercapai dengan adanya keberlanjutan produk atau Dali ni Horbo untuk di konsumsi. Keberlanjutan produk Dali ni Horbo sangat penting bagi pelaku usaha (produsen) dan pelanggan (konsumen).

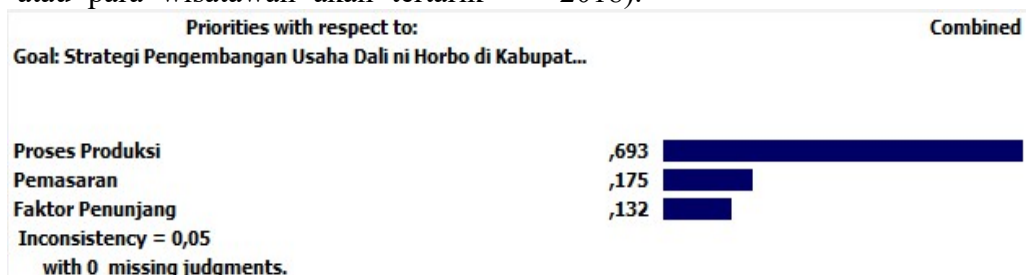


Gambar 6. Alternatif strategi pada kriteria faktor penunjang

d. Goal

Strategi pengembangan usaha Dali ni Horbo merupakan tujuan dari analisis yang dilakukan. Berdasarkan analisis yang telah dilakukan terhadap 3 kriteria yang meliputi proses produksi, pemasaran, dan faktor penunjang maka yang menjadi prioritas untuk dikembangkan adalah proses produksi dengan skor 0,693. Proses produksi merupakan hal yang sangat penting dalam menjalankan suatu usaha. Hal utama dalam suatu usaha terkait dengan produk yang ditawarkan. Dali ni Horbo merupakan manakan inovasi dari susu kerbau. Proses produksi Dali ni Horbo masih dilakukan secara tradisional serta pengemasan masih sederhana. Konsumen lokal atau para wisatawan akan tertarik

dengan Dali ni Horbo yang merupakan makanan khas daerah dan memiliki kandungan gizi yang baik. Kepuasan konsumen harus diperhatikan oleh para pelaku usaha dengan demikian maka pelaku usaha perlu untuk menjaga kualitas Dali ni Horbo seperti kebersihan pada saat proses produksi ataupun pemasaran dan melakukan pengemasan yang baik sehingga Dali ni Horbo memiliki daya simpan yang lama dan dapat dibawa oleh wisatawan sebagai oleh-oleh ketika berkunjung ke Kabupaten Tapanuli Utara. Wisatawan akan puas berkunjung ke suatu daerah wisata ketika wisatawan mendapatkan pelayanan, harga dan lokasi menjadi hal yang tidak utama (Li et al., 2018).

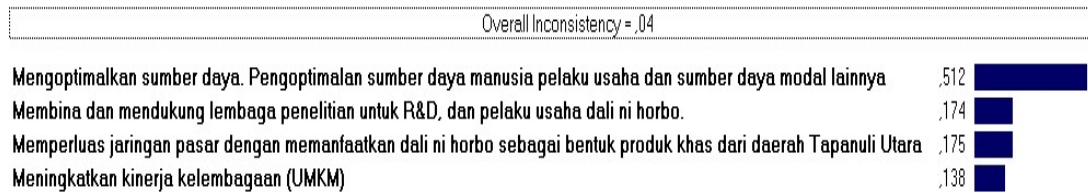


Gambar 7. Analisis terhadap kriteria dalam pengembangan usaha Dali ni Horbo

Proses produksi merupakan kriteria yang menjadi prioritas dalam pengembangan usaha Dali ni Horbo. Kegiatan proses produksi mencakup seluruh kegiatan mulai pengadaan bahan baku sampai terbentuknya suatu produk. Sehingga alternatif yang perlu dilakukan

untuk pengembangan proses produksi adalah mengoptimalkan sumber daya manusia pelaku usaha dan sumber daya modal lainnya dengan skor 0,512. Tingkat inkonsistensinya adalah 0,04 lebih kecil dari nilai alternatif-alternatifnya sehingga nilai tersebut valid.

Combined instance – Synthesis with respect to: Goal: Strategi Pengembangan Usaha Dali ni Horbo di Kabupaten Tapanuli Utara



Gambar 8. Alternatif strategi dalam strategi pengembangan usaha Dali ni Horbo di Kabupaten Tapanuli Utara

3. Business Model Canvas (BMC)

Business Model Canvas merupakan strategi yang digunakan dalam penentuan model bisnis (Murniadi et al., 2024). Berdasarkan hasil analisis SWOT dengan perhitungan QSPM bahwa skor kekuatan yang merupakan faktor internal lebih tinggi dibandingkan dengan skor kelemahan yang artinya bahwa usaha tersebut layak untuk diusahakan. Akan tetapi, kelemahan yang ada menjadi masalah dalam menjalankan suatu usaha dengan demikian maka dibutuhkan strategi dalam untuk menyelesaikan sehingga terbentuk suatu model bisnis. Usaha Dali ni Horbo melalui 9 blok *Business Model Canvas* yang berdasarkan analisis SWOT adalah sebagai berikut:

- Segmen pelanggan (*customer segments*): Produk Dali ni Horbo unggul dalam hal makanan yang diminati oleh pelanggan. Tingginya minat pelanggan terhadap Dali ni Horbo karena Dali ni Horbo merupakan makanan khas dari daerah Tapanuli Utara. Pemasaran Dali ni Horbo masih lokal sehingga Dali ni Horbo dapat diperoleh di pasar tradisional yang ada di daerah Tapanuli Utara. Harga untuk Dali ni Horbo masih terjangkau, serta Dali ni Horbo memiliki kandungan nutrisi yang baik untuk kesehatan.
- Value Propositions*: Dali ni Horbo merupakan produk olahan dari susu kerbau. Daya simpan Dali ni Horbo sangat singkat, hal tersebut karena proses pembuatan dali ni Horbo masih tradisional serta pengemasan yang

dilakukan masih sederhana. Sedangkan produk pesaing memiliki produk olahan lain selain keju, perusahaan pesaing menghasilkan produk susu pasteurisasi. Daya simpan produk perusahaan pesaing lebih lama dibandingkan dengan dali ni Horbo karena perusahaan pesaing telah menerapkan teknologi dalam proses pembuatan dan pengemasan produk.

- Channels*: Upaya menjangkau konsumen atau pelanggan maka pelaku usaha Dali ni Horbo melakukan pemasaran secara langsung kepada konsumen dan juga melalui pedagang pengumpul yang ada dipasar. Kerja sama lain yang diperoleh pelaku usaha adalah bantuan dari pemerintah setempat terakait dengan bantuan dalam pemeliharaan ternak kerbau pelaku usaha.
- Customer Relationship*: Proses menjalin hubungan yang baik dengan pelanggan (*customer*) para pelaku usaha Dali ni Horbo menerima pesanan secara langsung, apabila pelanggan melakukan pemesanan secara langsung maka pelaku usaha memberika potongan harga.
- Revenue Stream*: Sumber pendapatan para pelaku usaha adalah dengan melakukan penjualan terhadap produk Dali ni Horbo.
- Key activities*: Aktivitas kunci yang dilakukan oleh pelaku usaha Dali ni Horbo adlaah pada proses produksi dan proses pemasaran. Aktivitas proses produksi melaiputi seluaruh kegiatan mulai dari penyediaan bahan

baku sampai terciptanya suatu produk. Aktivitas proses pemasaran adalah segala kegiatan yang berhubungan dengan proses pemindahan produk dari produsen ke konsumen.

g. *Key Resources*: Beberapa sumberdaya yang dibutuhkan dalam proses produksi adalah sebagai berikut:

- Sumber daya manusia: meliputi seluruh tenaga kerja yang terlibat
- Sumber daya modal: Sumber daya modal yang dimaksud adalah sumber daya fisik yang meliputi bangunan, tungku, kayu, kompor gas, cetakan, sendo, transportasi. Sumber daya modal finansial meliputi biaya-biaya atau permodalan.
- Sumber daya intelektual: Meliputi pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh pelaku usaha.

h. *Key Partnerships*: Bentuk kemitraan yang dimiliki para pelaku usaha adalah hubungan antara pelanggan dengan pelaku usaha, serta hubungan antara pelaku usaha dengan pemerintah. Pemerintah sebagai mitra yang menyediakan obat-obatan untuk ternak kerbau serta membantu proses perkawinan.

i. *Cost Structure*: Struktur biaya yang dikelola oleh pelaku usaha Dali ni Horbo adalah biaya tetap dan biaya variabel. Biaya tetap adalah cetakan, sendok, kompor gas, dan tabung gas. Sedangkan biaya variabel meliputi biaya pembelian bahan baku (susu kerbau), pembelian gas, pembelian buah nenas, pembelian garam, biaya transportasi dan gaji karyawan.

Pemetaan model bisnis untuk usaha Dali ni Horbo saat ini adalah sebagai berikut:

<i>Key Partners</i>	<i>Key Activities</i>	<i>Value Propositions</i>	<i>Customer Relationships</i>	<i>Customer Segments</i>
• Pedagang (pemasaran) • Pemerintah	• Produksi • Pemasaran	• Dali ni Horbo	• Layanan personal	• Konsumen lokal • Wisatawan
	<i>Key Resources</i>		<i>Channels</i>	
	• SDM • Modal • Intelektual		• Langsung • Pedagang pengumpul	
<i>Cost Structure</i>			<i>Revenue Streams</i>	
• Biaya Operasional • Biaya transportasi dan biaya karyawan			• Penjualan Dali ni Horbo	

Pemetaan prototype alternatif model bisnis:

<i>Key Partners</i>	<i>Key Activities</i>	<i>Value Propositions</i>	<i>Customer Relationships</i>	<i>Customer Segments</i>
• Pedagang (pemasaran) • Pemerintah • Supplier bahan baku	• Produksi • Pemasaran	• Dali ni Horbo • Makanan daerah olahan Dali ni Horbo atau diversifikasi produk	• Layanan personal • Peningkatan loyalitas pelanggan	• Konsumen lokal • Wisatawan
	<i>Key Resources</i>		<i>Channels</i>	
	• SDM • Modal • Intelektual		• Langsung • Pedagang pengumpul • Media sosial	
<i>Cost Structure</i>			<i>Revenue Streams</i>	
• Biaya Operasional • Biaya transportasi dan biaya karyawan • Biaya tambahan untuk produk olahan Dali ni Horbo			• Penjualan Dali ni Horbo • Pendapatan dari diversifikasi produk	

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang dilakukan maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

a. Berdasarkan hasil analisis SWOT yang telah dilakukan maka faktor internal yang menjadi kekuatan dari usaha Dali ni Horbo adalah makanan khas daerah dengan skor 0,81 yang merupakan skor tertinggi dibanding dengan skor yang lain. Kelemahannya adalah kapasitas produksi masih rendah dengan skor 0,28. Skor kekuatan lebih besar dibanding dengan kelemahan dengan demikian maka dari faktor internal usaha Dali ni Horbo layak untuk dikembangkan. Berdasarkan faktor eksternal skor peluang lebih tinggi dibandingkan dengan skor ancaman. Peluang usaha Dali ni Horbo adalah kebiasaan masyarakat sekitar mengonsumsi Dali ni Horbo dengan skor 1,07, sedangkan ancaman yaitu perubahan selera konsumen sebesar 0,99. Dengan demikian maka berdasarkan faktor eksternal usaha Dali ni Horbo layak untuk dikembangkan.

b. Analysis Hierarchy Process merupakan lanjutan analisis dari analisis SWOT, dalam AHP ada hirarki. Nilai produksi adalah 0,693 dengan nilai inkonsistensinya sebesar 0,05. Alternatif yang perlu ditingkatkan untuk pengembangan produksi adalah mengoptimalkan sumber daya manusiapelaku usaha dan sumber daya modal lainnya dengan skor 0,512 dan nilai inkonsistensinya 0,04. Berdasarkan analisis yang dilakukan bahwa nilai inkonsistensi lebih kecil dibandingkan nilai

kriterianya artinya bahwa hasil analisis tersebut valid.

c. Penentuan model bisnis dilakukan berdasarkan analisis SWOT dan AHP sehingga usaha Dali ni Horbo layak untuk dikembangkan dalam proses produksi dan pemasaran dengan mengoptimalkan sumber daya manusia pelaku usaha dan sumber daya modal lainnya

DAFTAR PUSTAKA

- Aguatina, F. I., & Indranopa, R. (2023). Pengaruh Promosi terhadap Pengetahuan Produk dan Loyalitas Konsumen pada Bank Syari'ah Indonesia. *Open Journal Systems*, 18(2), 267–274.
- Ahidin, U. (2019). Implementasi Pemasaran Berkelanjutan Dalam Rangka mendukung Ekonomi Berkelanjutan dan Pembangunan Berkelanjutan (Sebuah Tinjauan). *Jurnal Ilmiah MEA*, 3(1), 243–255. <https://doi.org/10.31955/mea.vol3.iss1.pp243-255>
- Alfian, I., & Batubara, S. A. (2023). Implementasi Bauran Pemasaran sebagai Strategi Pengembangan Usaha Dali Ni Horbo di Kabupaten Toba. *Bubungan Tinggi: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 5(3), 1217–1224. <https://doi.org/10.20527/btjpm.v5i3.8116>.
- Asmarantika, dkk. (2017). Pengaruh Iklan, Citra Merek, dan Kepuasan Konsumen terhadap Loyalitas Konsumen dalam Menggunakan Vaseline Hand and Body Lotion di Kota Padang (studi kasus di PT. Unilever Cabang Padang). *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 3(2), 11–29.
- Astuti, A. M. I., & Ratnawati, S. (2020). Analisis SWOT Dalam Menentukan Strategi Pemasaran (Studi Kasus di Kantor Pos Kota Magelang 56100). 17.

- Effendi, M. (2021). Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Citra Lembaga di Lembaga Pendidikan Islam. *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, 2(1), 39–51.
- Fajriani, N., Nurliani, N., & Husain, T. K. (2022). Pengaruh Strategi Pemasaran On-line terhadap Keputusan Pembelian Produk Olahan Pisang (Studi Kasus pada Usaha Piscok Super di Kota Makassar). *Wiratani: Jurnal Ilmiah Agribisnis*, 5(2), 136. <https://doi.org/10.33096/wiratani.v5i2.97>
- Giyarsih, W. F. (2017). *Susu dan Produk Fermentasinya*. MBRIIO PRESS.
- Hasibuan, I. L., & Gea, I. (2023). Pengenalan “Dali” Kuliner Khas Batak dalam Menu Favorit Wisatawan dalam Konteks Peningkatan Value Pendapatan Masyarakat. *Pediaqu: Jurnal Pendidikan Sosial dan Humaniora*, 2(4), 12341–12345.
- Inayah, A., Mustofa, Z., & Mukminin, A. (2023). Upaya Peningkatan Keterampilan Siswa melalui Program Kelas Keterampilan TKR (Tata Kecantikan Kulit dan Rambut) dan TOKR (Teknik Otomotif fan Kendaraan Ringan) di MAN 2 Ngawi. *Jurnal Tawadhu*, 7(1), 24–32. <https://doi.org/10.52802/twd.v7i1.524>
- Li, Z., Duverger, P., & Yu, L. (2018). Employee creativity trumps supervisor-subordinate guanxi: Predicting prequitting behaviors in China’s hotel industry. *Tourism Management*, 69, 23–37. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.05.004>
- Luthfi, T. F., & Sanggramasari, S. (2018). The Utilization of Traditional Bagot Ni Horbo Cheese in Cheesecake Making: A Sensory Evaluation. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(17), 155–166. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v8-i17/5222>
- Munthafa, A. E., & Mubarak, H. (2017). PENERAPAN METODE ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS DALAM SISTEM PENDUKUNG KEPUTUSAN PENENTUAN MAHASISWA BERPRESTASI. *Jurnal Siliwangi*, 3(2), 192–201.
- Murniadi, N. K. I. O., Ahmad, A. M., & Nurhidayati, V. A. (2024). Analisis Business Model Canvas pada Usaha Kuliner 21st Century SANDWICH. *Seminar Nasional Pariwisata Dan Kewirausahaan (SNPK)*, 3, 36–42.
- Pasino, S., Waru, A. T., & Mirnawati. (2020). Peningkatan Produktivitas Sapi Betina Melalui Inseminasi Buatan dengan Metode Rektovaginal. *Jurnal Peternakan Lokal*, 2(2), 39–45.
- Prabandari, D., Rahayu, K. S., & Rizkiriani, A. (2022). Strategi Pengembangan Kuliner Tradisional Bogor Sebagai Daya Tarik Wisata. *Pesona Pariwisata. Pesona Pariwisata*, 1(1), 7–13. <https://doi.org/10.33005/peta.v1i1.1>
- Purba, R. (2018). *Dali ni Horbo (Studi Pengetahuan Tradisional Pengolahan Susu Kerbau pada Etnis Batak Toba)*. <https://repository.usu.ac.id/handle/123456789/542>
- Rapitasari, D. (2016). *DIGITAL MARKETING BERBASIS APLIKASI SEBAGAI STRATEGI MENINGKATKAN KEPUASAN PELANGGAN*. 10(2).
- Setyorini, H., Effendi, M., Department of Agro-industrial Technology, Faculty of Agricultural Technology University of Brawijaya, Malang, Indonesia, Santoso, I., & Department of Agro-industrial Technology, Faculty of Agricultural Technology University of Brawijaya, Malang, Indonesia. (2016). Marketing Strategy Analysis Using

- SWOT Matrix and QSPM (Case Study: WS Restaurant Soekarno Hatta Malang). *Industria: Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri*, 5(1), 46–53.
<https://doi.org/10.21776/ub.industria.2016.005.01.6>
- Siagian, E. M., Abidin, Z., Zulfyana, V., Harli, N., Sugiarto, M., Anwar, A. R., Sartika, D., Sastrawan, U., Nainggolan, T. M., Siadari, U., & Anindyawati, N. (2021). *Manajemen Agribisnis* (I). Yayasan Kita Menulis.
- Sinaga, N. M. R., Lubis, A. E., & Lafau, F. (2020). Analisis Finansial dan Pemasaran Dali ni Horbo (Studi Kasus: Desa Sabungan Nihuta, Kec. Ronggurnihuta, Kab. Samosir, Prov. Sumatera Utara). *Jurnal AGRILINK*, 2(2), 107–118.
- Sukmapriyanti, N. K., & Dharmayasa, I. P. A. (2024). Pengaruh Pengetahuan Kewirausahaan dan Strategi Pemasaran terhadap Pendapatan Pelaku UMKM Kerajinan di Desa Tampaksiring. *Ekuitas: Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 12(1), 67–72.
- Vicky, Yasmin, N., Sianturi, N., & Fachrial, E. (2022). Aktivitas Probiotik Isolat DNH 16 yang Diisolasi dari Dali ni Horbo. *Jurnal Kimia Saintek dan Pendidikan*, 6(2), 66–71.
<https://doi.org/10.51544/kimia.v6i2.3496>
- Wirawati, C. U. (2018). Characteristic and Development of Cow's Milk Dadih as an Alternate of Buffalo's Milk Dadih. *Indonesian Bulletin of Animal and Veterinary Sciences*, 27(2), 95.
<https://doi.org/10.14334/wartazoa.v27i2.1595>
- Yang, Y., & Leung, X. Y. (2018). A better last-minute hotel deal via app? Cross-channel price disparities between HotelTonight and OTAs. *Tourism Management*, 68, 198–209.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.03.016>