

## Kajian Strategi Pemasaran Ikan Asap (*Smoked Fish*) di UKM Petikan Cita Halus Citayam – Bogor

Usep Suhendar<sup>1</sup>, Soewarno T. Soekarto<sup>2</sup> dan Nurheni Sri Palupi<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Alumni PS MPI, SPs IPB; Kementerian Kelautan dan Perikanan

<sup>2</sup> Departemen Ilmu dan Teknologi Pangan, Fakultas Teknologi Pertanian Institut Pertanian Bogor

### ABSTRACT

Petikan Cita Halus Company which categorized as a small enterprise has been producing smoked fish since 2001. This company owned by Haji Amril Lubis and produce various smoked fish from cat fish, tunas, marlin, skipjack, mackerel and stingray. The aims of this research are to analyze the marketing strategy of smoked fish processing of *Petikan Cita Halus Company* and to determine the company's marketing strategy in dealing with other competitors. This research has objective to give some information to the company in determining the right strategy to win the market competition. Based on data, the total production of smoked fish approximately 3 tons/year. It is still not fulfilled the company's full capacity that reach 120 tons/year. This caused by the low selling value of smoked fish so that the management decide not to take product optimisation strategy into consideration. Refer to cost analysis, in 2007, the company's benefit has decreased about 31.41% than in 2006. This caused by the decrease of selling value in 2007 about 35.21% than in 2006. But in the other side the profit margin in 2007 increased 0.65% than in 2006. Based on industry analysis, it concludes that the processing industry has strategy factor at fair level which means that the market is still open and has a big potential to develop related to raw material supply factor. Based on strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) analysis. The increasing of fuel price, material supply and product quality as the factors that become very dominant in influencing continuity and activity of enterprises. The marketing strategy that used by the company's management has not at optimal level yet. This indicates by the lower profit and selling value in 2007 than in 2006.

Key words: company, marketing strategy, small enterprise, smoked fish

### PENDAHULUAN

Ikan sebagai salah satu sumber daya alam (SDA) yang terkandung di perairan laut dan perairan umum yang dimiliki oleh bangsa Indonesia, merupakan sumber daya yang sangat berpotensi untuk dikembangkan bagi kemakmuran dan kesejahteraan masyarakat secara luas. Potensi sumber daya ikan dibagi menjadi dua sesuai dengan wilayahnya, yaitu sumber daya ikan yang terdapat di perairan laut dan sumber daya ikan yang terdapat di perairan umum, yaitu sungai, danau, waduk dan rawa-rawa. Ikan-ikan yang dihasilkan dari usaha penangkapan, yaitu ikan pelagis kecil (kembung, layang, lemuru, cumi-cumi dan lain-lain), ikan pelagis besar (tuna, tenggiri, tongkol dan lain-lain) dan ikan demersal (ikan karang, udang, kerang-kerangan dan lain-lain). Sedangkan pemanfaatan sumberdaya ikan yang terdapat di perairan umum dilakukan melalui usaha penangkapan ikan skala kecil dengan hasil tangkapan antara lain ikan belida, ikan patin, gabus dan lain-lain.

Selain eksploitasi usaha penangkapan, pemanfaatan sumber daya ikan dapat dilakukan melalui penerapan usaha budidaya ikan, baik di perairan laut, air payau maupun di perairan air tawar. Ikan-ikan yang dihasilkan dari usaha budidaya, antara lain udang, bandeng (budidaya air payau), kerapu, beronang (budidaya air laut), nila, mas, gurame dan patin (budidaya air tawar).

Kegiatan usaha pemanfaatan sumber daya ikan tidak akan menghasilkan manfaat, serta nilai ekonomis yang tinggi apabila tidak diikuti dengan kegiatan usaha pengolahan dan pemasaran yang baik. Untuk itu perlu dilakukan kegiatan pengolahan produk hasil perikanan berkelanjutan. Dengan pengembangan kegiatan usaha pengolahan ikan ini diharapkan mampu meningkatkan nilai tambah (*value added*) dan menciptakan variasi (ragam) produk, sehingga segmen pasar lebih luas dan mampu menyerap tenaga kerja.

Pengasapan ikan merupakan salah satu usaha pengolahan ikan yang tergolong tradisional yang memiliki prospek cukup baik untuk dikembangkan. Produk Ikan asap merupakan makanan yang siap dikonsumsi, karena selama proses pengasapan ikan telah mendapatkan perlakuan panas yang cukup untuk mematangkan daging ikan dan membunuh bakteri-bakteri yang bersifat patogen. Selain itu, pengasapan menghasilkan aroma khas ikan asap dan memberikan efek pengawetan bagi

\*) Korespondensi:  
Jl. Medan Merdeka Timur No. 16  
Jakarta

ikan, karena adanya zat-zat kimia yang terkandung dalam asap yang mampu berperan sebagai zat pengawet seperti *aldehid*, *keton* dan berbagai asam organik. Proses pengasapan dikenal dengan 2 cara, yaitu pengasapan panas (*hot smoked*) dan pengasapan dingin (*cold smoked*).

Hampir semua jenis ikan dapat diolah menjadi ikan asap. Ikan-ikan yang umum diolah menjadi ikan asap antara lain ikan pari, ikan tuna, tongkol, cakalang, tenggiri, layaran, patin, lele dan lain-lain. Secara umum, pengolahan ikan asap kurang populer dibandingkan dengan pengolahan ikan lainnya, seperti pengasinan, pemindangan/presto dan pengalengan. Kemungkinan besar kondisi ini disebabkan oleh pengolahan ikan asap hanya dikenal di daerah-daerah tertentu dengan konsumen yang terbatas, seperti di Jawa Tengah dan Jawa Timur yang dikenal dengan ikan mangut.

UKM Petikan Cita Halus merupakan salah satu perusahaan Usaha Kecil Menengah (UKM) yang memproduksi ikan asap. Perusahaan ini merintis usahanya mulai dari industri rumah tangga dengan melibatkan anggota keluarga sebagai personel yang menjalankan kegiatan usahanya. Saat ini, UKM Petikan Cita Halus memproduksi ikan asap, antara lain ikan asap tuna, Marlin, cakalang, layang, pari, patin dan lele.

Tujuan kajian adalah mengkaji strategi pemasaran usaha pengolahan ikan asap UKM Petikan Cita Halus-Citayam Bogor dan merumuskan strategi pemasarannya untuk menghadapi intensitas persaingan.

## METODOLOGI

Lokasi kajian usaha Pengolahan Ikan Asap UKM Petikan Cita Halus di Kampung Sawah, Desa Raga Jaya, Citayam, Kabupaten Bogor.

Metode kajian bersifat deskriptif, yang ditujukan untuk melukiskan fakta atau data eksternal dan internal dari UKM Petikan Cita Halus secara faktual dan sistematis. Data yang diperlukan terdiri atas data primer meliputi data eksternal yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan. Data internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan, aspek nilai-nilai manajerial perusahaan seperti visi, misi dan kebijakan perusahaan terkait dengan *stakeholder*, serta aspek finansial yang meliputi laporan keuangan dan laporan penjualan. Data sekunder yang dikumpulkan untuk penelitian ini meliputi data suplai bahan baku, produk dari kompetitor dan literatur-literatur tentang ikan asap, jurnal-jurnal dari *internet* dan lain-lain.

Pemilihan responden dilakukan secara *purposive sampling*, terdiri atas Direktur Utama yang merangkap sebagai pemilik perusahaan, seluruh Kepala bagian yang berjumlah 3 orang dan pakar dalam bidang industri pengolahan

ikan asap dan pemasaran dari luar perusahaan yang berjumlah 3 orang.

Pengolahan dan analisis data meliputi analisis biaya perusahaan, analisis industri *foresight*, analisis internal perusahaan, analisis situasi dengan Matriks *Strengths, Weaknesses, Opportunitites and Threats* (SWOT) untuk merumuskan strategi yang dapat diambil sesuai dengan kondisi dan kemampuan perusahaan (David, 2003), serta kanvas strategi Analisis dari *Blue Ocean Strategy* untuk merangkum situasi saat ini dalam ruang pasar yang sudah dikenal sehingga bisa memahami dimana kompetisi saat ini sedang tercurah, faktor-faktor apakah yang sedang dijadikan ajang kompetisi dalam produk dan jasa, serta memahami apa yang didapatkan konsumen dari penawaran kompetitif di pasar (Kim and Mauborgne, 2005).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Aspek Produksi

#### Bahan Baku

Pasokan bahan baku untuk memenuhi kebutuhan operasional perusahaan berasal dari (1) Pelabuhan Perikanan Samudera (PPS) Muara Baru, dimana lokasi PPS Muara Baru dengan UKM Petikan Cita Halus relatif dekat PPS Muara Baru merupakan pelabuhan pendaratan ikan terbesar di Indonesia yang menjadi tujuan pendaratan para nelayan, sehingga hampir semua jenis ikan laut yang mempunyai nilai ekonomis penting tersedia di PPS Muara baru, (2) Jatiluhur dan Saguling, untuk ikan-ikan air tawar.

#### Tata Letak Pabrik

Luas bangunan ( $\pm 144 \text{ m}^2$ ) cukup memadai untuk melakukan aktivitas pengolahan ikan asap dengan kapasitas di bawah 1 ton per hari.

- 1) Ruang Pembersihan dan Penirisan  
Rataan penanganan bahan baku per setiap kali proses produksi 100-250 kg atau membutuhkan tempat sekitar  $3 \text{ m}^2$  berikut alat dan wadah/penampungan. Apabila volume produksi ditingkatkan menjadi 1 ton per hari, maka ruangan perlu diperluas. Ketersediaan air bersih dari sumur pompa sudah cukup dan mutu airnya cukup bersih.
- 2) Dapur Pengasapan  
Dapur pengasapan berjumlah 4 buah dengan kapasitas besar, mampu memproduksi masing-masing 250 kg bahan baku per hari. Namun apabila ditinjau dari tata letaknya, dapur ini memiliki kelemahan, yaitu ruang di depan tungku terlalu sempit sehingga mengganggu ruang gerak pekerja, lantai dapur pengasapan masih dari tanah, sehingga memberikan kesan kurang bagus bagi produk yang dihasilkan.
- 3) Ruang Pengemasan dan Sortasi  
Ruangan ini cukup steril dengan ukuran yang relatif luas, sehingga memberikan keleluasaan ruang gerak bagi para pekerja. Dalam ruang

tersedia alat untuk penimbangan, pengeemasan dan proses vakum dengan 2 *vacum sealer*.

#### 4) Ruang penyimpanan

Memfungsikan sebagai tempat penyimpanan produk akhir dan menyimpan bahan baku yang belum sempat diolah. Ruang penyimpanan yang tersedia masih cukup longgar, namun apabila kapasitas produksi ditingkatkan, maka ruang penyimpanan harus ditingkatkan juga.

### Proses Pengolahan

Proses pengolahan ikan di UKM Petikan Cita Halus masih sederhana. Peralatan yang digunakan merupakan hasil rakitan sendiri seperti tungku pengasapan, rak (*tray*) bambu dan perlengkapan lainnya. Namun ada sebagian peralatan yang sudah menggunakan teknologi modern seperti lemari pendingin (*freezer*), vakum *sealer* dan bahan kemasan.

#### 1) Standar Prosedur Operasi (SPO)

Proses pengolahan ikan asap di UKM Petikan Cita Halus sesuai dengan prosedur umum pengolahan ikan asap, walaupun ada beberapa perlakuan lain di luar perlakuan yang lazim. Pada dasarnya UKM Petikan Cita Halus memiliki SPO dalam melakukan proses pengolahannya, namun tidak tercatat dan terdokumentasi dengan baik. Namun dalam proses pengolahan yang modern dan terencana, SPO mutlak dibutuhkan untuk menghasilkan produk dengan mutu standar dan terjaga secara kontinyu.

#### 2) *Good Manufacturing Practices* (GMP)

UKM Petikan Cita Halus belum menerapkan kaidah GMP, karena belum diterapkan unsur Dokumentasi dan pencatatan (*record-keeping*), Kualifikasi personal/SDM (*personnel qualification*), Sanitasi dan Higienis, Verifikasi alat dan peralatan, Validasi proses dan Penanganan Bahan (Luning et al, 2002).

### Pengemasan

Pengemasan ikan asap produksi Petikan Cita Halus sudah cukup bagus baik dari segi penampilan (estetika) maupun dari segi mutunya, sehingga meningkatkan daya saing di pasar. Selain itu dengan digunakannya kemasan kedap udara, produk yang dihasilkan UKM Petikan Cita Halus mampu bertahan sampai 1 tahun bila disimpan dalam lemari pendingin. Kondisi ini merupakan modal bagi perusahaan untuk meningkatkan daya saing dan sekaligus sebagai suatu faktor keunggulan dari para pesaingnya.

### Penyimpanan

Tempat penyimpanan produk, baik ikan segar maupun ikan asap menggunakan 7 unit *freezer*. Dalam perencanaannya, 7 unit *freezer* tersebut dibagi dua, yaitu 2 unit untuk penyimpanan bahan baku (ikan segar) dan 5

unit untuk penyimpanan produk akhir (ikan asap) dan semuanya ditempatkan dalam Ruang Penyimpanan. Namun dalam pelaksanaannya, seringkali terjadi pencampuran penyimpanan produk mentah dengan produk akhir akibat keterbatasan tempat atau daya tampung *freezer* yang dimiliki terbatas.

### Penerapan Manajemen Mutu

Penerapan sistem jaminan mutu di UKM Petikan Cita Halus belum sepenuhnya diterapkan. Hal ini terlihat dari beberapa *point* yang menjadi persyaratan utama dalam penerapan jaminan mutu, yaitu sanitasi dan higienis menyeluruh yang meliputi sanitasi lingkungan, sanitasi karyawan, sanitasi alat dan sanitasi ruang.

### Aspek Pemasaran

Pemasaran ikan asap UKM Petikan Cita Halus dilakukan dengan menjual secara langsung ke konsumen akhir melalui pendistribusian produknya di pasar-pasar tradisional, *outlet Mall* UKM dan beberapa *supermarket* seperti Hero, Giant dan Carefour. Bahkan saat ini, Giant dan Carefour bersedia menampung ikan asap UKM Petikan Cita Halus dalam jumlah yang tidak dibatasi. Menunjukkan bahwa produk tersebut sudah layak dijual dan memiliki daya saing.

Pada dasarnya UKM Petikan Cita Halus dapat menjual produknya secara langsung ke konsumen akhir, tetapi dengan menggunakan perantara ada beberapa keuntungan yang akan diperoleh antara lain sumber daya keuangan yang dibutuhkan dapat dihemat, sehingga lebih efisien dan biaya distribusi lebih ekonomis.

### Segmentasi Pasar (*Segmenting*)

Segmen pasar UKM Petikan Cita Halus ditujukan untuk memenuhi kalangan ekonomi menengah bawah. Namun dilihat dari tujuan penjualannya selama ini, produk UKM Petikan Cita Halus lebih banyak diserap oleh masyarakat ekonomi menengah ke atas. Hal ini bisa dilihat dari pendistribusian ikan asap lebih banyak dilakukan ke *supermarket* daripada ke pasar-pasar tradisional. Selain itu harga ikan asap yang dikemas dalam kemasan 1 kg seharga Rp 65.000-Rp 75.000 dirasakan relatif mahal, sehingga agak sulit terjangkau oleh kalangan masyarakat ekonomi menengah ke bawah. Apabila segmen pasar yang dituju adalah segmen masyarakat ekonomi menengah ke bawah, maka perlu dilakukan strategi penurunan harga melalui perubahan bentuk kemasan dan volume, sehingga terjangkau masyarakat luas. Selain itu, segmentasi pemasaran UKM Petikan Cita Halus didasarkan pada segmentasi demografi, yaitu pemasaran yang hanya difokuskan pada wilayah Jakarta, Bogor, Tangerang dan Bekasi.

### Penetapan Pasar Sasaran (*Targetting*)

Penentuan pasar sasaran yang dilakukan oleh UKM Petikan Cita Halus lebih cenderung pada pembeli di pasar swalayan. Target pasar ini relatif lebih tepat bila disesuaikan antara harga ikan asap

dengan daya beli pasar sasaran yang relatif lebih tinggi dibandingkan dengan pasar tradisional. Kelebihan dari penentuan pemasaran di *supermarket* adalah *image* positif terhadap perusahaan terutama dalam hal *brand image* produk terbentuk, penempatan produk lebih teratur dan strategis dan daya beli konsumen relatif tinggi, karena pembelinya kalangan menengah ke atas. Sementara kekurangannya adalah perusahaan dikenakan biaya-biaya oleh *supermarket* sebagai *fee*, yang nilainya lebih tinggi dibandingkan dengan pasar tradisional dan pembeli adalah konsumen kritis (masyarakat berpendidikan).

### Penetapan Posisi Produk (*Product Positioning*)

Ikan asap UKM Petikan Cita Halus memiliki mutu cukup bagus dengan kemasan kedap udara sehingga produk tersebut memiliki kadaluarsa lama, yaitu 1 tahun bila disimpan dalam *freezer*. Kondisi ini dapat dijadikan sebagai *positioning* perusahaan dalam melakukan promosi dan mengkomunikasikannya sebagai produk bermutu tinggi lebih baik dibandingkan para pesaingnya.

*Repositioning* dapat dilakukan perusahaan, diantaranya (1) menyediakan paket hemat dengan kemasan ekonomis, (2) peningkatan ketersediaan produk di pasar dan *supermarket*, (3) mengikuti perkembangan teknologi dan *trend* selera konsumen.

### Saluran Distribusi

Model distribusi pemasaran yang diterapkan oleh UKM Petikan Cita Halus adalah:

1. Distribusi melalui *outlet-outlet* pemasaran dan sudah dilaksanakan selama lebih dari 2 tahun dengan memanfaatkan *outlet-outlet* pemasaran di *supermarket* dan pasar tradisional.
2. Distribusi melalui keagenan atau distributor yang dilakukan sejak pertengahan tahun 2007. Dalam mendukung sistem keagenan ini, UKM Petikan Cita Halus bekerjasama dengan PT. Sanyo Indonesia yang memproduksi lemari pendingin (*freezer*) melalui kerjasama kemitraan yang saling menguntungkan.

### Promosi (*Promotion*)

Kegiatan promosi telah dilakukan perusahaan seperti penyebaran brosur atau *leaflet*, promosi dalam bentuk liputan di majalah, radio dan televisi. Kegiatan promosi ini dapat ditingkatkan, terutama promosi secara khusus di koran, majalah dan radio. Untuk promosi penjualan secara tidak langsung sudah dilakukan dengan memasok ikan asap ke pasar-pasar swalayan (*supermarket*). Kegiatan ini dapat ditingkatkan lagi dengan menjalin kerjasama pemasaran dengan *supermarket* lain.

## Aspek Nilai-Nilai Manajerial

### Visi dan Misi Perusahaan

Hasil penilaian menunjukkan bahwa parameter *market oriented*, *realistic* (realistis), *specific* (jelas dan fokus), *distinctive competencies* (menjelaskan kompetensi yang unik) dan *motivating* (memotivasi) dari Visi dan Misi UKM Petikan Cita Halus masih perlu diperbaiki, karena lebih dari separuh responden memberikan nilai di bawah maksimum. Untuk parameter *fit market environment* (mengakomodir kondisi lingkungan pasar) dan *triple bottom line* (aspek sosial, ekonomi dan lingkungan) dari Visi dan Misi cukup baik, karena lebih dari separuh responden memberikan penilaian maksimum (Tabel 1).

Tabel 1. Hasil kuesioner penilaian visi dan misi perusahaan

No.	Parameter	Nilai	Keterangan
1.	<i>Market Oriented</i>	2,86	Perlu perbaikan
2.	<i>Realistic</i>	2,91	Perlu perbaikan
3.	<i>Specific</i>	2,86	Perlu perbaikan
4.	<i>Fit Market Environment</i>	2,77	Perlu perbaikan
5.	<i>Distinctive Competencies</i>	3,27	OK
6.	<i>Motivating</i>	2,77	Perlu perbaikan
7.	<i>Triple Bottom Line</i>	3,55	OK

Keterangan: Nilai maksimum (4)

Untuk mengukur tingkat keberhasilan dari Visi perusahaan dilakukan dengan memberikan penilaian terhadap parameter sesuai indikator seperti dimuat pada Tabel 2. Parameter-parameter ini digunakan untuk menilai sejauhmana Visi perusahaan berhasil direalisasikan oleh seluruh Tim manajemen UKM Petikan Cita Halus.

Tabel 2. Parameter dan indikator penilaian visi

No.	Parameter	Indikator
1.	Unggul	Pemimpin pasar dalam market share
2.	Terkemuka	Dikenal oleh masyarakat luas
3.	Investor global	Wilayah operasi lintas Negara
4.	Handal	Sukses diberbagai situasi dan kondisi

Hal yang sama dapat dilakukan pada Misi perusahaan. Misi perusahaan yang ada saat ini memiliki beberapa kelemahan, antara lain:

1. Tujuan bisnis perusahaan belum jelas.
2. 'Misi mendirikan dan menjalankan perusahaan' kurang cocok dengan kondisi perusahaan saat ini yang memang sudah menjalankan aktivitas.
3. Tidak dapat diukur fleksibilitas dari Misi yang ada untuk pengembangan bisnis masa depan. Mengembangkan usaha ikan asap dalam misi tersebut tidak menggambarkan sampai sejauhmana perusahaan ini berkembang.

Untuk menjadi Misi yang baik bagi suatu perusahaan, perlu dilakukan pembenahan dengan menghilangkan kelemahan-kelemahan dari misi yang ada, lalu disusun kembali misi perusahaan

dengan mempertimbangkan sembilan komponen misi yang baik yang disampaikan David (2003).

Dari hasil pembahasan bersama dengan pimpinan perusahaan, diperoleh rumusan misi perusahaan UKM Petikan Cita Halus, antara lain:

1. Mengembangkan usaha ikan asap menjadi industri pengolahan ikan asap dengan turunannya yang berdaya saing tinggi baik.
2. Meningkatkan profitabilitas perusahaan, sehingga menjadi perusahaan yang sehat dengan tingkat pendapatan meningkat setiap tahun.
3. Mengembangkan usaha pengolahan ikan menjadi industri pengolahan ikan modern.

Dari misi yang baru ini, selain menjawab kelemahan pada misi sebelumnya juga terbuka luas usaha-usaha lain yang dapat dikembangkan oleh perusahaan pada masa mendatang seperti pada Tabel 3.

Tabel 3. Perkembangan bisnis sesuai misi perusahaan

	Bisnis Saat Ini	Bisnis Masa Depan
<b>Misi</b>	Single processing of smoked fish company	<ul style="list-style-type: none"> <li>o <i>Processing holding company</i></li> <li>o <i>Fish and Seafood Processing company</i></li> </ul>

### Analisis Peta Stakeholder

Untuk mengidentifikasi stakeholder ikan asap, maka dilakukan diskusi bersama dengan pimpinan perusahaan melalui *Focus Group Discussion* (FGD), dari para *stakeholder* (pemilik perusahaan, manajemen, karyawan, Dinas Perindustrian, Dinas Kelautan dan Perikanan, pelanggan, pemasok, *supermarket/pasar retail*, Pemerintah Daerah, tetangga dan masyarakat, pesaing dan media masa). Dari daftar *stakeholder* tersebut, disusun kuesioner untuk menilai hubungan antara *power* dengan *predictability* dan *interest* dari masing-masing *stakeholder* dengan hasilnya sebagai berikut:

#### 1. *Power* dan *Predictability*

Untuk hubungan antara *power* dan *predictability* dari setiap *stakeholder* diperoleh peta seperti terlihat pada Tabel 4. Berdasarkan peta tersebut, maka hal-hal yang dapat dinilai dari masing-masing *stakeholder* terkait dengan setiap strategi, kebijakan dan program yang akan dijalankan oleh perusahaan adalah:

- a. Pemilik perusahaan beserta jajarannya merencanakan dan menjalankan setiap strategi, kebijakan dan program perusahaan.
- b. Pelanggan dan *supermarket/retailer* dapat menjadi peluang dan ancaman terhadap keberadaan perusahaan tergantung strategi, kebijakan dan program

yang dirumuskan dan dijalankan. Apabila strategi dan kebijakan yang diterapkan menguntungkan pelanggan, karena menjadi peluang bagi perusahaan dan berlaku sebaliknya.

- c. Karyawan, pesaing dan pemasok bisa memberikan sedikit masalah terkait dengan strategi, kebijakan dan program yang dijalankan perusahaan, walaupun frekuensinya rendah. Hal ini dapat diselesaikan dengan memberikan penjelasan dan informasi yang transparan terkait dengan setiap strategi, kebijakan dan program yang dijalankan perusahaan.
- d. Dinas Perindustrian, Dinas Kelautan dan Perikanan, Pemerintah, tetangga sekitar, dan media massa secara umum masih dapat dikelola dengan menjalin komunikasi yang baik terkait dengan strategi, kebijakan dan program perusahaan.

Tabel 4. Peta *stakeholder* berdasarkan hubungan antara *power* dan *predictability*

<b>POWER</b>	<b>PREDICTABILITY</b>	
	Tinggi	Rendah
Tinggi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemilik perusahaan</li> <li>2. Manajemen</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pelanggan</li> <li>2. <i>Supermarket/ Pasar Retail</i></li> </ol>
Rendah	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Karyawan</li> <li>2. Pesaing</li> <li>3. Pemasok</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dinas Perindustrian</li> <li>2. Dinas Kelautan dan Perikanan</li> <li>3. Tetangga dan masyarakat</li> <li>4. Media Masa</li> </ol>

#### 2. *Power* dan *Interest*

Hubungan antara *power* dan *interest* dari setiap *stakeholder* digambarkan dalam peta seperti terlihat pada Tabel 5. Berdasarkan peta tersebut, langkah-langkah yang perlu dilakukan perusahaan terkait dengan setiap strategi, kebijakan dan program adalah:

- a. Pelanggan dan *supermarket/retailer* harus dikondisikan merasa puas dengan menggunakan produk perusahaan apapun strategi, kebijakan dan program yang dijalankannya.
- b. Karyawan, pesaing, pemasok dan media massa dikendalikan dengan menjaga informasi dan komunikasi secara seimbang sesuai kebutuhan dengan mengacu kepada setiap strategi, kebijakan dan program perusahaan yang akan dijalankan.
- c. Dinas Perindustrian, Dinas Kelautan dan Perikanan. Pemerintah, serta tetangga sekitar harus dijaga hubungannya dengan baik, sehingga tetap berjalan harmonis untuk kelancaran strategi, kebijakan dan program yang akan dijalankan.

Tabel 5. Peta *stakeholder* berdasarkan hubungan antara *power* dan *interest*

POWER	INTEREST	
	Tinggi	Rendah
<b>Tinggi</b>	1. Pemilik perusahaan 2. Manajemen	1. Pelanggan 2. <i>Supermarket/</i> Pasar Retail
<b>Rendah</b>	1. Karyawan 2. Pesaing 3. Pemasok 4. Media Masa	1. Dinas Perindustrian 2. Dinas Kelautan dan Perikanan 3. Tetangga dan masyarakat

### Aspek Profitabilitas

Berdasarkan laporan keuangan UKM Petikan Cita Halus, keuntungan yang diperoleh perusahaan pada periode tahun 2007 mengalami penurunan 31,41% dibandingkan tahun 2006, hal ini terjadi karena penjualan pada tahun 2007 turun 35,21% dibandingkan penjualan pada tahun 2006. Dilihat dari nilai nominal laba perusahaan tahun 2006 dan tahun 2007, terjadi penurunan laba, yaitu Rp 6.979.000 (Rp 22.230.000,00 pada tahun 2006 menjadi Rp 15.251.000,00 pada tahun 2007). Namun *profit margin* (laba bersih dibandingkan dengan nilai penjualan) tahun 2007 (11,69%) mengalami peningkatan 0,65% dibandingkan tahun 2006 (11,04%).

Penurunan volume dan nilai penjualan pada tahun 2007 diakibatkan oleh berkurangnya jumlah produksi dari tahun sebelumnya, dimana volume produksi tahun 2006 sebesar 3.175 kg, sedangkan pada tahun 2007 hanya sebesar 2.623 kg atau turun 17% (Tabel 6). Selain itu biaya operasional pada tahun 2007 mengalami kenaikan 7,25% dibandingkan tahun 2006, sehingga laba perusahaan semakin berkurang.

Jika kenaikan *profit margin* perusahaan ditambah dengan rataan inflasi selama tahun 2007 sebesar 6,59% (Tabel 7), maka kenaikan biaya operasional yang wajar adalah rataan 7,24%. Jika kenaikan biaya melebihi angka

tersebut, maka perlu dilakukan evaluasi lebih lanjut terhadap seluruh komponen pada struktur biaya.

Tabel 6. Laporan laba rugi UKM Petikan Cita Halus Tahun 2006 – 2007

No.	Uraian	2006		2007	
		Realisasi (Rp 000)	%	Realisasi (Rp 000)	%
1	Penjualan	201.429	100,00	130.500	100,00
2	Biaya Produksi	91.752	45,55	50.949	39,04
3	Biaya Penjualan	30.740	15,26	18.100	13,87
	Laba Kotor	78.937	39,19	61.451	47,09
4	Biaya Operasional	56.700	28,15	46.200	35,40
	Laba Bersih	22.237	11,04	15.251	11,69

Sumber: Laporan Keuangan UKM Petikan Cita Halus Tahun 2006-2007.

Tabel 7. Tingkat inflasi di Indonesia Tahun 2005 – 2007

No.	Tahun	Tingkat Inflasi (%)
1.	2005	17,10
2.	2006	6,60
3.	2007	6,59

Sumber: BPS, 2008.

Berdasarkan analisis lanjutan terhadap komponen-komponen pada struktur biaya perusahaan seperti terlihat pada Tabel 8 tercatat bahwa sebagian besar komponen mengalami penurunan biaya. Hal ini disebabkan oleh berkurangnya pembelian bahan baku akibat dari ketidaklancaran pasokan bahan baku dan juga disesuaikan dengan besarnya permintaan ikan asap pada tahun tersebut.

Dari Tabel 8, terlihat beberapa komponen biaya mengalami tingkat kenaikan positif dan negatif cukup nyata. Komponen biaya yang mengalami kenaikan positif, antara lain:

- Biaya Gaji dan upah
- Beban penjualan dan Promosi
- Biaya pembelian bahan bakar minyak (BBM), ongkos *fillet* dan biaya telepon.

Tabel 8. Hasil Analisis Biaya Tahun 2006 – 2007

No.	Uraian	Tahun				Kenaikan %
		2006		2007		
		Rp 000	%	Rp 000	%	
1	Pembelian Bahan Baku	82.852	46,24	44.405	36,30	-9,93
2	Biaya Gaji dan upah	24.000	13,39	24.000	19,62	6,23
3	Biaya Pembelian Kayu Bakar	2.000	1,12	1.500	1,23	0,11
4	Ongkos <i>Fillet</i> ikan	7.400	4,13	5.044	4,12	-0,01
5	Beban Penjualan dan Promosi	30.740	17,15	25.164	20,57	3,42
6	Biaya Listrik	1.800	1,00	1.800	1,47	0,47
7	Biaya pengemasan	6.200	3,46	3.400	2,78	-0,68
8	Beban Asap	16.000	8,93	8.800	7,19	-1,73
9	Biaya Telepon	3.000	1,67	3.000	2,45	0,78
10	Biaya Pembelian BBM	5.200	2,90	5.200	4,25	1,35
	Total Biaya	179.192		122.313		

Berdasarkan observasi langsung terhadap seluruh aktivitas operasional perusahaan diperoleh beberapa hal yang perlu diperbaiki, antara lain:

- a. Sistem pemberian gaji dan upah  
Melihat sering terjadinya fluktuasi pasokan bahan baku yang menyebabkan terganggunya proses produksi, maka perlu dilakukan perubahan sistem penggajian yang disesuaikan dengan beban kerja yang dilakukan. Sistem penggajian karyawan yang berlangsung saat ini masih menerapkan sistem penggajian tetap yang dibayarkan setiap bulan. Sistem penggajian ini tidak cocok untuk usaha yang proses produksinya berlangsung dengan volume yang tidak tetap.
- b. Optimasi kapasitas produksi  
Kapasitas produksi ikan asap UKM Petikan Cita Halus masih memungkinkan untuk ditingkatkan. Kapasitas terpasang saat ini mampu mengolah ikan mentah sebanyak 1 ton per hari. Dengan jumlah kapasitas yang sangat besar ini, apabila dimanfaatkan akan menurunkan komponen biaya-biaya satuan, sehingga akan menimbulkan *profit* dari efisiensi usaha.
- c. Pemanfaatan jaringan pemasok bahan baku untuk menciptakan kelangsungan pasokan bahan baku yang terjamin.
- d. Efisiensi terhadap pengeluaran-pengeluaran rutin.

### Aspek Kelayakan Industri dan Prospek Masa Depan (*Foresight*)

Kelayakan industri pengolahan ikan asap dan prospek di masa mendatang perlu diperhitungkan sebagai acuan dalam menentukan, apakah industri masih layak di masa kini dan mendatang. Analisis didasarkan pada konsep *Competitive Strategy Porter* yang menganalisa tingkat persaingan industri berdasarkan lima peubah utama yang disebut lima kekuatan bersaing, yaitu ancaman pendatang baru, persaingan di antara perusahaan yang telah ada, ancaman produk substitusi, kekuatan tawar pemasok dan kekuatan tawar pembeli.

Dari hasil rekapitulasi penilaian peubah persaingan industri diperoleh skor intensitas persaingan industri pengolahan ikan asap adalah 3,475 (skala 1-5), yang artinya intensitas persaingannya tergolong dalam faktor strategik sedang (Tabel 9), sehingga industri pengolahan ikan asap masih memiliki peluang untuk dikembangkan sebagai suatu usaha yang memiliki profit yang tinggi.

### Aspek Situasi SWOT

#### Penentuan Faktor Strategik Internal

Berdasarkan hasil FGD, diperoleh sembilan faktor yang dapat menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Empat faktor merupa-

kan kekuatan perusahaan, yaitu mutu produk akhir, kemampuan produksi, pengemasan produk akhir dan tanggung-jawab sosial perusahaan dan lima faktor merupakan kelemahan perusahaan, yaitu teknologi pengolahan yang dimiliki, penanganan bahan baku, tingkat pendidikan karyawan, kemampuan inovasi dan pembaruan, serta profitabilitas perusahaan.

Penilaian lebih lanjut terhadap sembilan faktor internal menghasilkan faktor mutu produk akhir, kemampuan produksi dan pengemasan produk akhir merupakan faktor dominan sebagai kekuatan perusahaan dengan skor masing-masing 0,80, 0,75 dan 0,60. Sedangkan faktor kemampuan inovasi dan pembaruan, teknologi pengolahan yang dimiliki dan penanganan bahan baku merupakan faktor-faktor yang berpotensi sebagai kelemahan perusahaan dengan skor di bawah 0,50. Total skor faktor strategik internal 3,40.

Tabel 9. Hasil kuesioner analisis industri

No.	Peubah	Skor	Keterangan
1	Ancaman Pendatang Baru	3,609	Faktor Strategis
2	Tingkat Persaingan Dalam Industri	3,432	Sedang
3	Ancaman Produk Substitusi	3,706	Faktor Strategis Kuat
4	Kekuatan Penawaran Pemasok	3,374	Faktor Strategis
5	Kekuatan Penawaran Pembeli	3,254	Sedang
<b>Total Rataan</b>		<b>3,475</b>	

#### Penentuan Faktor Strategik Eksternal

Berdasarkan hasil penilaian, diperoleh lima isu strategik eksternal yang diyakini berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Penilaian terhadap lima isu strategik eksternal tersebut didasarkan pada faktor-faktor yang memiliki peluang dan dampak tinggi terhadap perusahaan, serta akan terjadi dalam waktu yang relatif singkat, yaitu paling lama  $\pm 1$  tahun. Hasil penilaian lanjutan terhadap lima isu strategik eksternal tersebut diperoleh 2 faktor eksternal sebagai ancaman, 1 faktor eksternal sebagai peluang, serta 2 faktor menjadi peluang dan ancaman.

Dari hasil penilaian, faktor-faktor *trend* peningkatan permintaan ikan di pasar dalam negeri, pertumbuhan ekonomi dan kebijakan pemerintah dalam peningkatan konsumsi ikan merupakan faktor eksternal yang berpengaruh terhadap perusahaan sebagai peluang dalam pengembangan di masa mendatang. Sedangkan faktor-faktor kenaikan BBM, kelancaran pasokan bahan baku dan kebijakan otonomi daerah dalam peningkatan Pendatan Asli Daerah (PAD) merupakan ancaman dominan bagi kelangsungan perusahaan.

#### Penentuan Faktor Strategik Perusahaan

Untuk menentukan faktor-faktor strategik perusahaan, maka faktor-faktor strategik eksternal dan internal yang dominan dikombinasikan dan

dimasukan ke dalam ringkasan analisis faktor-faktor strategik (Tabel 10). Faktor-faktor dominan, yaitu faktor-faktor strategik yang

memiliki bobot paling tinggi dari dan merupakan faktor yang paling penting.

Tabel 10. Faktor-faktor strategis perusahaan UKM Petikan Cita Halus

No.	Faktor Strategik Kunci	Bobot	Peringkat	Skor	Durasi		
					PD	M	PJ
1.	Mutu produk akhir	0,15	4	0,60		X	
2.	Kemampuan produksi	0,10	5	0,50		X	
3.	Pengemasan produk akhir	0,10	4	0,40	X		
4.	Kemampuan inovasi dan pembaruan	0,10	2	0,20	X		
5.	Pertumbuhan ekonomi	0,10	3	0,30			X
6.	Kenaikan harga BBM	0,20	5	1,00	X		
7.	Trend Peningkatan permintaan ikan di pasar dalam negeri.	0,10	5	0,50		X	
8.	Kelancaran pasokan bahan baku	0,15	4	0,60	X		
<b>Jumlah</b>		<b>1,00</b>		<b>4,10</b>			

PD: Jangka Pendek (< 1 tahun)

PJ: Jangka Panjang (> 3 tahun)

M : Jangka Menengah ( 1 – 3 tahun)

Berdasarkan hasil kombinasi faktor-faktor dominan, diperoleh bahwa faktor strategik perusahaan yang paling penting dengan skor tertinggi adalah (1) Kenaikan Harga BBM, (2) Kelancaran pasokan bahan baku, (3) Mutu produk akhir, dan (4) Pengemasan produk akhir.

**Matriks SWOT UKM Petikan Cita Halus**

Untuk menentukan alternatif strategi pemasaran, perusahaan dapat menggunakan kekuatan-kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang-peluang pasar dan menghindari atau meminimalkan ancaman-ancaman, serta mengatasi atau memperbaiki kelemahan-kelemahan yang dimiliki, maka dibuat Matriks SWOT seperti pada Gambar 1.

<b>FAKTOR INTERNAL</b>  <b>FAKTOR EKSTERNAL</b>	<b>KEKUATAN (S)</b> 1. Mutu produk akhir 2. Kemampuan produksi 3. Pengemasan produk akhir 4. Tanggungjawab sosial perusahaan	<b>KELEMAHAN (W)</b> 1. Tingkat pendidikan karyawan 2. Kemampuan inovasi dan pembaruan 3. Teknologi yang dimiliki 4. Keuntungan perusahaan
	<b>PELUANG (O)</b> 1. Kebijakan pemerintah 2. Pertumbuhan ekonomi 3. Tren permintaan ikan naik 4. Perkembangan Teknologi Informasi dan Komunikasi	<b>STRATEGI SO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mengoptimalkan produksi untuk memanfaatkan kenaikan permintaan</li> <li>Memanfaatkan teknologi informasi untuk promosi produk</li> </ul>
<b>ANCAMAN (T)</b> 1. Perkembangan teknologi pengolahan memunculkan produk baru (pesaing) 2. Kebijakan otonomi daerah dalam peningkatan PAD 3. Kelancaran pasokan bahan baku 4. Kenaikan harga BBM	<b>STRATEGI ST</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Meningkatkan mutu produk untuk mengantisipasi ancaman pesaing baru</li> <li>Melakukan kerjasama kemitraan untuk menjamin pasokan bahan baku</li> <li>Mengoptimalkan kapasitas produksi untuk meminimalkan biaya satuan produksi</li> </ul>	<b>STRATEGI WT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Meningkatkan kemampuan inovasi dan pembaruan untuk menghadapi persaingan</li> <li>Meningkatkan teknologi pengolahan guna mengantisipasi persaingan</li> </ul>

Gambar 1. Matriks SWOT UKM Petikan Cita halus Citayam - Bogor

**Program Pemasaran UKM Petikan Cita Halus**  
**Arsitektur Strategik Pengembangan Bisnis Perusahaan**

Arsitektur strategik disusun berdasarkan visi, misi, tujuan, sasaran dan *Industry Foresight* yang ingin dicapai UKM Petikan Cita Halus di masa mendatang. Hasil penyusunan Arsitektur

Strategik dari UKM Petikan Cita Halus seperti disajikan pada Gambar 2. Untuk mencapai tujuan perusahaan sebagai *Modern Processing Company*, Arsitektur Strategik UKM Petikan Cita Halus terdiri atas 4 periode, ditunjukkan pada Gambar 3.





dimanfaatkan dan dikembangkan dalam bentuk investasi-investasi dalam pengembangan sarana dan prasarana yang prospektif dan menguntungkan. Investasi-investasi ini akan menjadi aset yang mempunyai ekuitas tinggi, sehingga perusahaan dapat mengembangkan aset dan portofolionya menjadi lebih besar lagi. Perusahaan menjadi perusahaan berbasis industri. Periode ini dilakukan selama 2015-2018. Selama periode ini perusahaan melakukan perubahan pada bidang bisnis menjadi perusahaan pengolahan ikan modern berbasis industri. Periode ini disebut Periode Transformasi Bisnis.

**Perencanaan Strategik Perusahaan**

Berdasarkan hasil analisis SWOT dan analisis *Industry Foresight*, strategi yang sesuai diterapkan pada UKM Petikan Cita Halus adalah:

1. **Strategi efisiensi biaya**, yaitu menjalankan program penurunan biaya berkelanjutan (*sustainable cost reduction program*), untuk meningkatkan kemampuan menghasilkan *return* usaha atau keuntungan perusahaan dengan mengefisiensikan semua biaya.
2. **Strategi blue ocean** dengan mengembangkan dan memperbanyak faktor-faktor positif yang dimiliki oleh perusahaan, tetapi tidak dimiliki oleh para pesaing. Dengan strategi *blue ocean*, keinginan dari para pembeli dapat diakomodasi dengan penyediaan produk berorientasi pada penciptaan nilai tambah (*value*) yang sebesar-besarnya bagi kepuasan konsumen.
3. **Strategi membangun kemitraan strategik (*strategic partnership*)** dilakukan dengan para pembudidaya atau para pemasok ikan. Strategi ini menciptakan keuntungan bagi

kedua pihak. Dalam hal ini, perusahaan diuntungkan dengan kelancaran pasokan bahan baku, sehingga akan menjamin proses produksi. Sementara bagi para pembudidaya atau pemasok, kemitraan ini merupakan bentuk kepastian pasar. Dengan kemitraan ini diharapkan ada dua permasalahan utama yang diantisipasi, yaitu kelancaran pasokan bahan baku dan pendistribusian pemasaran produk akhir.

4. **Strategi pengembangan dan perluasan pasar** dilakukan melalui pendirian atau pembangunan *outlet-outlet* penjualan ikan asap. Pembangunan *outlet* dilakukan dengan menggandeng para pemodal untuk bekerjasama dalam bentuk *franchise* (waralaba) atau bentuk kerjasama lainnya yang saling menguntungkan. Dengan perkembangan dan perluasan pasar, konsumen yang selama ini tidak terakomodasi akibat keterbatasan informasi dan jarak dapat dilayani. Strategi ini diyakini akan bermanfaat untuk meningkatkan penjualan atau pendapatan perusahaan.
5. **Strategi pertumbuhan agresif** dijalankan setelah perusahaan mampu menghasilkan pendapatan dan profitabilitas tinggi. Strategi pertumbuhan yang agresif ini dilakukan dengan mengoptimalkan kapasitas produksi (1 ton ikan per hari) yang didukung dengan pendistribusian dan pemasaran yang aktif melalui *outlet-outlet* penjualan, serta penjualan di *supermarket-supermarket*.

Untuk mendapatkan gambaran lebih jelas terhadap rencana strategi, disusun suatu *Strategy Transformation Map*, yaitu suatu gambaran yang dapat menjelaskan bagaimana perkembangan dan perubahan strategi yang dijalankan perusahaan terkait dengan transformasi bisnis yang dilakukan (Gambar 4).



Gambar 4. *Strategy transformation map* UKM Petikan Cita Halus

### Program Pengembangan Bisnis Perusahaan

Dari hasil analisa matriks SWOT, dirumuskan dan ditetapkan program-program dari masing-masing strategi. Perumusan program ini dilakukan bersama-sama dengan pimpinan perusahaan dan hasilnya seperti terlihat pada Tabel 11.

Tabel 11. Program-program berdasarkan inisiatif strategik eksternal

No.	Inisiatif strategik	Program
1.	Mengoptimalkan kemampuan produksi untuk memanfaatkan kenaikan permintaan dan efisiensi biaya satuan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengembangan kerjasama dengan produsen bahan baku untuk memperfancar pasokan.</li> <li>• Penambahan modal melalui jasa perbankan.</li> <li>• Penambahan dan pembinaan SDM yang terampil</li> <li>• Peningkatan teknologi pengolahan ikan asap.</li> </ul>
2.	Memanfaatkan teknologi informasi untuk promosi produk	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penyusunan program promosi yang efisien</li> <li>• Peningkatan kerjasama dengan media massa (cetak dan elektrik) dalam bentuk liputan.</li> </ul>
3.	Meningkatkan mutu produk untuk mengantisipasi adanya ancaman pesaing baru	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peningkatan teknologi pengolahan ikan asap.</li> <li>• Penerapan manajemen mutu berdasarkan GMP</li> <li>• Peningkatan pelayanan dalam pendistribusian ikan asap ke pasar atau konsumen.</li> </ul>
4.	Melakukan kerjasama kemitraan untuk menjamin kelancaran pasokan bahan baku	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mencari pasokan bahan baku yang lebih murah.</li> <li>• Melakukan kontrak kerjasama dengan produsen (kelompok nelayan dan petani ikan)</li> </ul>
5.	Memanfaatkan teknologi informasi untuk melakukan pembaruan dan inovasi teknologi pengolahan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mencari dan menciptakan produk ikan asap yang memberikan nilai tambah dan daya saing</li> <li>• Menentukan <i>positioning</i> ikan asap bagi konsumen</li> </ul>
6.	Meningkatkan teknologi pengolahan guna mengantisipasi persaingan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modernisasi teknologi pengolahan ikan asap</li> <li>• Melakukan kerjasama kemitraan dalam pengembangan teknologi pengolahahn terkait.</li> </ul>

### Strategi Pemilihan Produk Utama

Sejauh ini perusahaan UKM Petikan Cita Halus memproduksi ikan asap dengan bahan baku dari sembilan jenis ikan, baik ikan tawar

maupun ikan laut. Berdasarkan hasil kuesioner dan laporan penjualan perusahaan, ikan pari asap paling banyak digemari oleh konsumen (Tabel 12).

Berdasarkan hasil kajian, dari 65 responden yang memilih ikan asap yang disukai, dimana setiap responden memilih lebih dari satu produk, yang memilih ikan asap pari sebanyak 59 orang, ikan patin 42 orang, ikan tuna 34 orang dan ikan cakalang 32 orang. Hasil kuesioner ini hampir sama dengan laporan penjualan perusahaan.

Tabel 12. Perbandingan tingkat penjualan ikan asap dan preferensi konsumen

No.	Jenis Produk	Jumlah Responden (orang)	Produksi (Kg)	Nilai Penjualan (Rp)
1.	Pari	59	1926	92.448.000
2.	Tuna	34	181	14.118.000
3.	Marlin	10	105	8.400.000
4.	Lele	18	120	7.680.000
5.	Patin	42	127	8.128.000
6.	Cakalang	32	148	10.656.000
7.	Layur	-	0	-
8.	Layaran	5	16	1.248.000
9.	Nila	-	0	-
Total			2.623	142.678.000

Harga pembelian bahan baku dan penjualan ikan asap dari UKM Petikan Cita Halus pada tahun 2007 dan margin yang diperoleh perusahaan per 100 kg ikan (Tabel 13).

Dari hasil perbandingan margin yang diperoleh perusahaan dari produk yang dihasilkan, terlihat bahwa tingkat margin yang paling tinggi adalah ikan pari 173%, ikan lele 164%, ikan patin 161% dan ikan tuna 151%. Jelas terlihat bahwa dari segi margin, ikan pari lebih menguntungkan dibandingkan ikan-ikan lain. Di sisi lain berdasarkan hasil kuesioner konsumen cenderung memilih ikan asap pari yang pertama, kemudian ikan patin, ikan tuna dan ikan cakalang.

Dari kondisi di atas, strategi bisnis yang perlu diterapkan dalam memilih produk utama adalah mengkombinasikan preferensi konsumen dengan margin yang maksimal. Dari kombinasi tersebut, strategi pemilihan produk utama ditentukan sebagai berikut:

- 1) Ikan pari merupakan produk utama UKM Petikan Cita Halus yang harus dikembangkan, karena mempunyai margin yang tinggi dan prospek pemasaran lebih baik.
- 2) Ikan asap lainnya sebagai alternatif adalah ikan patin, ikan tuna dan ikan lele, karena selain memiliki margin dan permintaan yang cukup tinggi, juga faktor ketersediaan bahan baku relatif mudah didapat.

Tabel 13. Perbandingan nilai margin UKM Petikan Cita Halus per 100 kg bahan baku

No.	Jenis ikan	Harga bahan baku per 100 kg	Harga penjualan (Rp)	Nilai margin (Rp)	(%)
1.	Pari	580.000	1.584.000	1.004.000	173
2.	Tuna	1.027.500	2.574.000	1.546.500	151
3.	Marlin	1.500.000	2.640.000	1.140.000	76
4.	Lele	800.000	2.112.000	1.342.000	164
5.	Patin	810.000	2.112.000	1.302.000	161
6.	Cakalang	1.100.000	2.376.000	1.601.000	107
7.	Layur	-	-	-	-
8.	Layaran	1.150.000	2.574.000	1.424.000	124
9.	Nila	-	-	-	-

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

- Strategi pemasaran yang dijalankan oleh UKM Petikan Cita Halus belum optimal, sehingga nilai penjualan pada tahun 2007 mengalami penurunan 35,21% dibandingkan nilai penjualan pada tahun 2006 (keuntungan turun 31,41%). Di sisi lain, *profit margin* (laba bersih dibandingkan dengan nilai penjualan) pada tahun 2007 mengalami peningkatan 0,65% dibandingkan tahun 2006.
- Dari analisis SWOT dan analisis *Industry Foresight*, strategi pemasarannya:
  - Strategi efisiensi yang ditujukan untuk mengefisienkan pengeluaran untuk memperoleh keuntungan optimal.
  - Strategi *blue ocean* dilakukan dengan mengembangkan dan memperbanyak faktor-faktor yang dimiliki oleh perusahaan, tetapi tidak dimiliki oleh para pesaing, sehingga produknya unik.
  - Strategi membangun kemitraan strategik (*strategic partnership*), terutama dengan para pembudidaya ikan atau para pemasok ikan dalam ikatan kerjasama saling menguntungkan untuk menjaga kelangsungan pasokan bahan baku.
  - Strategi pengembangan dan perluasan pasar produk ikan asap UKM Petikan Cita Halus dilakukan melalui kerjasama dengan pemodal (investor) untuk membangun *outlet-outlet* penjualan ikan asap. Kerja-sama ini berbentuk *franchise* (wara-laba) atau bentuk kerjasama lainnya yang saling menguntungkan.
  - Strategi Pemilihan Produk Utama ditujukan untuk mencari produk yang menghasilkan keuntungan maksimal dilihat dari segi biaya dan respon konsumen, contohnya Ikan pari dengan margin tinggi dan prospek pemasaran yang lebih baik; sebagai alternatif adalah ikan patin, ikan tuna dan ikan lele, karena memiliki margin dan permintaan cukup tinggi, serta ketersediaan bahan baku relatif mudah.

### Saran

- Mengoptimalkan kemampuan produksi untuk memanfaatkan peningkatan permintaan ikan di pasar dalam negeri melalui program-program seperti:
  - Pengembangan kerjasama dengan produsen bahan baku untuk memperlancar pasokan.
  - Penambahan modal melalui jasa perbankan.
  - Penambahan dan pembinaan SDM terampil
  - Peningkatan teknologi pengolahan ikan asap
- Memanfaatkan teknologi informasi untuk promosi produk melalui program-program seperti:
  - Penyusunan program promosi yang efisien
  - Peningkatan kerjasama dengan media massa (cetak dan elektrik) dalam bentuk liputan.
- Strategi Pemilihan Produk Utama dengan memproduksi lebih mengutamakan produk unggulan yang digemari konsumen dan biaya produksi paling minimal, yaitu ikan asap patin.

## DAFTAR PUSTAKA

- [BPS] Biro Pusat Statistik. 2008. *Monthly Indonesia's consumers price indices and inflations. Monthly inflations rate trend.* <http://www.bps.go.id> [25/04/2008].
- David, F.R. 2003. *Strategic Management.* Prentice Hall International, Inc. Upper Saddle River, New Jersey.
- Kim, W.C. and R. Mauborgne. 2005. *Blue Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant.* Harvard Business School Press, Boston.
- Luning, P.A., W.J. Marcelis and W.M.F. Jongen. 2002. *"Food Quality Manajemen".* Wageningen Pers, Wageningen.