

Strategi Pengembangan Usaha "Nila Puff" dalam Meningkatkan Pendapatan IKM Pengolahan Hasil Perikanan pada CV."X" di Cibinong Bogor

Tiurma Yosephine Nainggolan¹, Komar Sumantadinata² dan Ani Suryani³

¹ Alumni PS MPI, SPs IPB; PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.

² Departemen Budi Daya Perikanan, Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan, Institut Pertanian Bogor

³ Departemen Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Teknologi Pertanian, Institut Pertanian Bogor

ABSTRACT

The very limited product of fishery is one of the reasons that lowering the consumption level of fish for Indonesian people. It is necessary to do diversification of fish products to increase the consumption of fish. One effort of the diversification is producing a snack puff. Snack puff is a snack that made of cooked cerealia under extrusion condition to change it to be puff/dry. The addition of nila fish powder to the snack puff product is named "nila puff". CV. "X" at Cibinong, Bogor is a nila puff producer who has partnership with Ministry of Marine Affairs and Fisheries, in this case is National Centre for Fishery Quality Control (NCQC). The purposes of this research are: (1) to know the influence of consumer's preference of nila puff product for marketing and developing in the production unit, (2) to produce diversification forms at CV."X" at Cibinong and the business aspect, (3) to know the future prospect of nila puff diversification which is done by CV. "X" at Cibinong through developing expansion business strategy. Analysis method, which is used to analyze and interpret the data, is descriptive method, done by collecting data about potential information of raw product that produced by the company. Another analyzed data is by laboratory test to the final product quality, which includes microbiology test (ALT and fungus), chemical test, market demands and strategic competitors through macro at the nila puff production unit. Analysis method, like Importance Performance Analysis (IPA), External Factor Evaluation matrix (EFE), Internal Factor Evaluation (IFE), Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT) analysis, and break even point analysis (BEP), and also profit margin : BEP and Benefit/Cost (B/C) Ratio. Based on the IPA result, receive four quadrant indication of each attribute criterias. The attribute which is necessary to get attention and should be priority in working improvement is packaging attribute, trade mark, ease attribute "halal" and easy to get product attribute. The BEP of CV. "X" is 422,717 unit products or Rp 339,247,917 in 2008 period, but the actual selling achieved by CV. "X" production unit is 1,440,000 unit products or Rp 1,152,000,000. This data indicates that the company already passed through the BEP. But according to B/C Ratio calculation, got 1,52 point which indicates that the production unit is good to be done. Based on the SWOT matrix, it could be arranged some marketing strategic alternatives according to marketing mix. One suggestion for the company to develop the business in the future is to implement marketing strategy.

Key words: business expansion, marketing strategy, nila puff, product processing

PENDAHULUAN

Indonesia memiliki sumber daya perikanan yang kaya dan potensial, baik dari perikanan laut, perairan umum maupun perikanan budidaya. Menurut data statistik perikanan dan kelautan tahun 2008, perbandingan jumlah produksi sub sektor perikanan laut pada tahun 1988 dan tahun 2007 terlihat jelas kenaikannya mencapai lebih dari 100%, sedangkan jumlah produksi sub sektor perikanan budidaya kenaikannya sangat fantastis, yaitu mencapai 600%. Hal ini menunjukkan tingginya minat para pelaku usaha perikanan dalam mengembangkan usahanya, terutama di sub sektor perikanan budidaya.

Sangat disayangkan peningkatan jumlah produksi ini belum diimbangi dengan peningkatan

mutu, ditunjukkan bahwa 20% dari produksi perikanan Indonesia bermutu tinggi, 30-40% bermutu sedang dan 40-60% bermutu rendah (DKP, 2008)

Untuk pemanfaatan produksinya, 50% dijual ke pasar dalam bentuk ikan segar, 40% diolah secara tradisional dan 10% diolah secara modern (DKP, 2008). Dari data ini, terlihat bahwa secara nilai ekonomi, produksi perikanan Indonesia masih sangat rendah, karena sebagian besar hanya dijual dalam bentuk segar sehingga perlu dilakukan diversifikasi produk yang tentu saja didukung dengan penerapan teknik sanitasi dan higiene yang baik, sehingga diperoleh produk dengan mutu yang baik dan nilai jual tinggi.

Salah satu jenis ikan air tawar yang berpotensi sebagai sumber protein hewani dan dapat dijangkau oleh berbagai lapisan masyarakat adalah ikan nila. Ikan nila memiliki beberapa keunggulan, yaitu dagingnya putih, tebal, sedikit duri dan rasanya enak sehingga disukai konsumen (Rukmana, 1997).

*) Korespondensi:

Jl. Muara Baru Ujung, Penjaringan, Jakarta Utara 14440
e-mail: tiurmayos@gmail.com

Konsumsi protein penduduk Indonesia masih rendah, yakni 17,85 kg/kapita/tahun pada tahun 1994 dan diproyeksikan menjadi 19,20 kg/kapita/tahun untuk tahun 1998. Usaha peningkatan konsumsi ikan diarahkan untuk mencapai standar konsumsi protein 4,5 gr/kapita/hari. Selama pembangunan Jangka Panjang (PJP) II, konsumsi ikan penduduk Indonesia diharapkan meningkat menjadi 26 kg/kapita/tahun dengan pola konsumsi bergeser ke ikan basah atau segar (Rukmana, 1997).

Terbatasnya bentuk olahan ikan merupakan salah satu penyebab rendahnya tingkat konsumsi ikan penduduk Indonesia. Untuk meningkatkan konsumsi ikan, perlu ditempuh upaya pengane-karagaman (diversifikasi) bentuk olahan ikan, terutama menuju pada produk-produk yang biasa dikonsumsi masyarakat, sehingga peluang produk untuk diterima lebih besar (Subaryono, 2003).

Tabel 1. Hasil uji organoleptik (deskripsi) produk nila *puff*

Penampakan	Tekstur	Hasil Pengamatan			Nilai
		Bau	Rasa		
Sangat menarik, warna kuning cerah	Sangat renyah dan lembut	Harum <i>flavor</i> ayam bawang, ada sedikit bau amis	Sangat enak, gurih		8,50

Produk tersebut sudah cukup dikenal dan digemari masyarakat setempat, hal ini terlihat dari data sementara sejak produk tersebut mulai dipasarkan pada awal tahun 2007 mencapai 4,8 ton (CV "X", 2007). Dengan demikian diharapkan pengembangan produk nila *puff* ini dapat diterima dan akhirnya dapat meningkatkan konsumsi ikan masyarakat.

CV "X" selaku satu-satunya IKM yang memproduksi produk nila *puff* diharapkan tidak hanya memproduksi, tetapi juga mampu mempromosikan dan menginformasikan kepada masyarakat tentang manfaat mengkonsumsi produk nila *puff* ini sambil terus memperhatikan tingkat penerimaan (preferensi) konsumen. Dengan mempelajari preferensi konsumen terhadap produk yang dihasilkan, maka produsen dapat menentukan strategi pengembangan usaha yang tepat bagi perusahaan.

Tujuan yang diharapkan dari kajian adalah (1) Mengetahui pengaruh preferensi konsumen nila *puff* dalam pemasaran dan pengembangan unit usaha; (2) Menghasilkan bentuk-bentuk pengembangan unit usaha CV. "X" di Cibinong dari aspek bisnis; (3) Mengetahui prospek usaha nila *puff* yang dilakukan oleh unit usaha CV. "X" di Cibinong, melalui penyusunan strategi perusahaan.

METODOLOGI

Kajian ini dilaksanakan di Cibinong, Bogor sebagai satu-satunya produsen nila *puff* yang bermitra dengan pemerintah, yaitu Balai Besar Pengembangan dan Pengendalian Hasil Perikanan (BBP2HP). Metode pengumpulan data yang digunakan adalah:

Salah satu upaya pengane-karagaman tersebut adalah pembuatan produk olahan dalam bentuk *snack puff*. *Snack puff* adalah makanan ringan yang terbuat dari serelia yang dimasak di bawah kondisi ekstrusi untuk mengubahnya dalam bentuk gembung/kering (*puff/dry*) (Mottur and Aquilera, 1985). Penambahan tepung ikan nila (*Oreochromis niloticus*) pada produk *snack puff* diberi nama "nila *puff*". Pada produk nila *puff* terdapat kandungan gizi berupa protein dan mineral, hal ini ditunjukkan dari data hasil pengujian yang dilakukan oleh Balai Besar Pengembangan dan Pengendalian Hasil Perikanan (BBP2HP) terhadap produk nila *puff*. Penilaian panelis yang ada di BBP2HP untuk uji organoleptik produk nila *puff* dimuat pada Tabel 1.

1. Pengumpulan data primer melalui survei lapangan, wawancara dengan pemilik perusahaan, pengelola, karyawan, instansi bidang terkait (BBP2HP) dan konsumen. Penyebaran kuesioner dilakukan dengan menggunakan metode *judgement sampling*, yaitu memilih konsumen yang paling tepat untuk memberikan informasi yang dibutuhkan. Jumlah contoh yang diteliti pada kajian ini 100 responden.
2. Pengumpulan data sekunder melalui penelusuran pustaka, dokumen dan laporan instansi terkait (Departemen Kelautan dan Perikanan, Departemen Perindustrian, Departemen Perdagangan, Badan POM, BBP2HP dan BPS).

Metode analisis yang digunakan untuk menganalisa dan menginterpretasikan data adalah:

1. Metode Deskriptif, yaitu pengumpulan data mengenai informasi potensi bahan baku, prospek pasar dan keuangan yang berkaitan dengan pasokan bahan baku yang telah dikeluarkan oleh perusahaan. Data lain yang dianalisa adalah uji laboratorium terhadap mutu produk akhir yang meliputi uji mikrobiologi (Angka Lempeng Total atau AL₁ dan jamur), uji kimia (kadar air, kalsium dan protein), permintaan pasar dan pesaing strategis secara makro di bidang pengolahan unit usaha nila *puff* ini.
2. Metode analisis berupa *Importance Performance Analysis* (IPA), matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE), *External Factor Evaluation* (EFE), serta analisis *Strengths, Weaknesses, Opportunities dan Threats* (SWOT), analisis titik impas dan *profit margin* (BEP dan B/C Ratio).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengamatan Mutu Produk Nila Puff

Pengamatan Uji Mikrobiologi

Hasil uji ALT aerob yang dilakukan terhadap produk nila *puff* adalah $1,8 \times 10^3$ koloni/gr. Angka ini menunjukkan dari segi keamanan pangan, produk ini aman untuk dikonsumsi, karena nilainya masih di bawah syarat mutu makanan ringan ekstrudat yang dikeluarkan oleh BSN (maksimal $1,0 \times 10^4$).

Pengamatan Uji Kimia

Uji kimia yang dilakukan terhadap nila *puff* meliputi uji kadar air (KA), kadar kalsium dan kadar protein, dengan hasil pengujiannya dimuat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Kandungan gizi nila *puff* per 100 gr bahan

Parameter	Hasil
KA	1,3%
Kadar kalsium	1,96%
Kadar protein	7,06%

Sumber: DKP, 2008.

Respon Konsumen terhadap Dimensi Performance Produk Nila Puff

Tingkat Kepentingan dan Kinerja Terhadap Atribut Produk Nila Puff

a. Citarasa

Responden menyatakan bahwa citarasa gurih dan enak pada produk nila *puff* adalah sangat penting. Selain beralasan bahwa mutu makanan adalah hal utama yang diperhatikan, maka responden beralasan makanan yang bersih penting untuk menjaga kesehatan.

Pelaksanaan kinerja unit usaha yang memproduksi nila *puff* terhadap atribut ini sudah dinilai baik oleh 66% responden, dengan kata lain citarasa sudah lezat di mata sebagian besar responden, yaitu sudah memiliki takaran adonan yang tepat dan bahan baku bermutu. Kerenyahan dan rasa gurih pada produk ini menjadi alasan penting bagi responden untuk membelinya. Menurut sebagian responden, produk nila *puff* yang dibeli senantiasa dalam kondisi kemasan tertutup rapat (jarang terdapat kemasan yang rusak), sehingga produk ini senantiasa diterima dalam keadaan baik dan sesuai dengan selera. Tidak ada responden yang menyatakan bahwa mutu produk nila *puff* ini tidak baik ataupun kurang baik.

b. Aroma

Sebagian besar responden (36%) mengatakan bahwa atribut dari aroma nila *puff* yang tercium pada saat kemasan dibuka adalah penting. Aroma nila *puff* dinilai cukup baik oleh sebagian besar responden (68%). Sebagian besar responden bahkan menyatakan bahwa aroma keharuman tepung jagung

dan tepung ikan cukup kuat tercium setelah kemasannya dibuka.

c. Bentuk dan Ukuran

Sebesar 52% responden menganggap atribut bentuk dan ukuran produk nila *puff* sangat penting, karena dengan bervariasinya bentuk dan ukurannya dapat membuat konsumen lebih variatif dalam memilih produk nila *puff* dan 35% menganggap penting. Sebesar 49% responden menyatakan bahwa bentuk dan ukuran produk nila *puff* sudah cukup baik kinerjanya, sehingga mampu memenuhi selera konsumen dan dapat membantu konsumen dalam memilih produk yang sesuai dengan kondisi keuangannya.

d. Keragaman dan Variasi Produk

Sebesar 49% responden berpendapat bahwa variasi dari jenis produk nila *puff* yang tersedia pada suatu toko atau warung adalah penting. Berdasarkan penilaian terhadap tingkat kinerja, 48% responden mengatakan bahwa keragaman dan variasi produk sudah cukup baik, dengan alasan produk nila *puff* yang tersedia bervariasi. Sebagian besar responden menyatakan cukup puas dengan ketersediaan seluruh variasi dari jenis produk nila *puff* pada toko dan warung yang menjual produk ini dalam beragam jenis. Namun sekitar 7% responden menyatakan bahwa variasi produk kurang beragam dan menyarankan agar pihak unit usaha produk nila *puff* terus menciptakan rasa baru.

e. Harga Produk

Sebanyak 48% responden menyatakan bahwa atribut harga produk penting. Sedangkan untuk tingkat kinerja dari atribut ini dianggap cukup baik oleh 52% responden, dengan alasan harga produk nila *puff* cukup terjangkau, tetapi masih ada 2% responden menyatakan kurang baik, karena harganya relatif mahal apabila dibandingkan dengan tempat lain yang juga menjual produk sejenis.

f. Usaha Promosi

Sebanyak 27% responden menyatakan bahwa atribut promosi adalah penting untuk diperhatikan maupun dilaksanakan oleh pihak perusahaan. Sebesar 45% responden menyatakan atribut ini sangat penting dengan alasan promosi dapat memberikan informasi mengenai keberadaan produk baru, tetapi 12% responden menganggap kalau penggunaan iklan kurang penting.

Berdasarkan tingkat kinerja dari atribut promosi, 18% responden menilai usaha promosi perusahaan baik dan 48% responden menyatakan usaha promosi yang dilakukan perusahaan kurang baik. Hampir sebagian besar responden mengatakan tidak pernah melihat iklan yang mempromosikan produk nila *puff*, atau hanya mengetahui keberadaan produk ini melalui informasi dari mulut ke mulut. Untuk itu disarankan agar mengadakan promosi untuk lebih memberi informasi

kepada masyarakat tentang keberadaan produk nila *puff* ini.

g. Manfaat yang Dirasakan

Sebesar 41% responden menganggap manfaat yang dirasakan dari mengkonsumsi produk nila *puff* cukup penting dan 36% responden menyatakan kurang penting. Penilaian terhadap kinerja menunjukkan 62% responden menyatakan manfaat yang diperoleh dari membeli dan mengkonsumsi produk nila *puff* sudah cukup baik, tetapi juga menyarankan agar unit usaha produk nila *puff* menambahkan variasi penambahan hasil perikanan dengan jenis yang lain.

h. Kandungan Gizi

Sebanyak 44% responden menyatakan bahwa kandungan gizi yang terdapat dalam produk nila *puff* maupun makanan adalah cukup penting dan 30% responden menyatakan kurang penting. Untuk kinerja atribut ini dinilai sudah cukup baik oleh responden, yaitu 51% dan hanya 1% yang menyatakan tidak baik.

i. Kemudahan untuk Memperoleh Produk

Sebanyak 81% responden menyatakan bahwa kemudahan dalam memperoleh produk adalah penting. Hanya 35% responden yang memberi penilaian cukup baik terhadap kinerja kemudahan memperoleh produk nila *puff*. Sekitar 42% dari total responden menyatakan kinerja atribut ini kurang baik. Sebagian responden bila sedang berada di luar Cibinong mengaku kesulitan dalam mendapatkan produk ini.

j. Daya Tahan Produk

Sebanyak 34% responden menganggap daya tahan produk cukup penting, 26% responden menganggap daya tahan produk nila *puff* penting dan sangat penting. Penilaian responden terhadap tingkat kinerja daya tahan produk nila *puff* dikatakan sudah cukup baik, dimana 59% responden mengatakan cukup baik.

k. Kemasan

Sebanyak 78% responden menyatakan bahwa kemasan sangat penting untuk diperhatikan oleh perusahaan, sedangkan penilaian terhadap kinerja perusahaan dalam hal penyediaan kemasan dianggap sudah cukup baik oleh responden (67%), karena kemasan terbilang cukup memiliki warna dan disain gambar yang menarik berupa kantong aluminium foil yang mengembung. Sekitar 10% responden menyatakan kemasan kurang baik, karena harus ada informasi tambahan mengenai adanya kandungan gizi pada produk tersebut.

l. Merek

Sebanyak 77% responden menganggap penting atribut merek. Penilaian tingkat kinerja dari atribut merek dinilai telah cukup baik oleh 68% responden, karena merek yang melekat

pada produk nila *puff* ini cukup mudah dikenal dan diingat oleh anak-anak selaku konsumen.

m. Halal

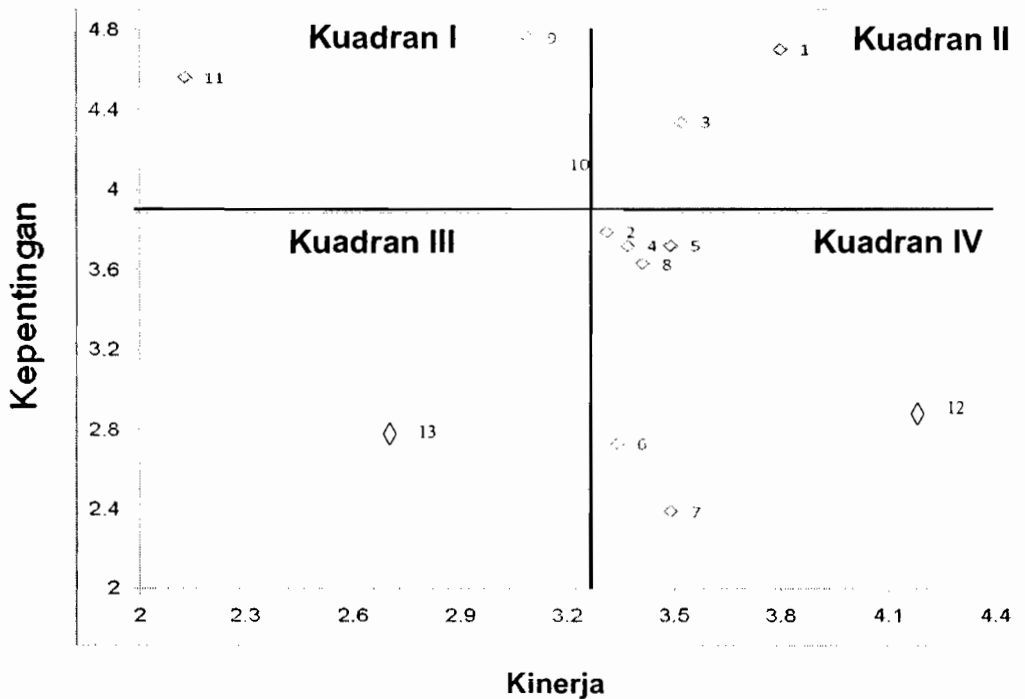
Sebanyak 63% responden menyatakan sangat penting bagi perusahaan untuk menjamin produknya halal atau tidak. Penilaian responden terhadap tingkat kinerja menunjukkan bahwa hanya 11% responden menyatakan bahwa kehalalan produk ini cukup baik. Dalam proses penilaiannya, sebagian besar responden tidak menjawab karena banyak responden yang tidak terlalu peduli dengan halal atau tidaknya produk ini, atau kurang memperhatikan apakah dalam kemasannya sudah terdapat tulisan halal atau belum.

Masing-masing kuadran pada diagram Kartesius menggambarkan keadaan yang berbeda, angka pada setiap plot menunjukkan angka atribut. Pemetaan berdasarkan tingkat kepentingan dan kinerja ini memungkinkan pihak unit usaha CV. "X" untuk segera melakukan perbaikan pada atribut yang dianggap penting oleh konsumen dengan rincian (Gambar 1) berikut:

1. Prioritas Utama (Kuadran 1)

Berdasarkan diagram Kartesius, terdapat tiga atribut produk yang menjadi prioritas utama unit usaha dan penanganannya perlu diprioritaskan oleh unit usaha, karena keberadaan atribut tersebut dinilai sangat penting bagi konsumen sedangkan tingkat pelaksanaannya belum memuaskan. Ketiga atribut ini adalah kemasan (no 9), merek (no 10), halal (no 11) dan atribut kemudahan untuk memperoleh produk (no 13).

Kemasan produk perlu diperhatikan kembali oleh pihak unit usaha, karena sebagian responden menyatakan bahwa kemasan produk nila *puff* sudah cukup menarik, namun belum ada informasi mengenai kandungan gizi produk. Demikian pula mengenai disain kemasan belum terlalu memiliki keunikan. Sedangkan untuk atribut merek menurut responden sudah cukup mudah diingat dan dikenal, sehingga tidak menjadi masalah penting bagi responden dan hal yang sama mengenai atribut halal. Atribut kemudahan untuk memperoleh produk dianggap penting bagi konsumen, namun pada kenyataannya penilaian kinerja perusahaan untuk atribut ini masih kurang, sehingga perlu diperhatikan masalah wilayah pemasaran agar lebih diperluas lagi. Dengan demikian produk nila *puff* ini dapat diperoleh bukan saja di wilayah Cibinong dan sekitarnya tetapi dapat menyentuh pasar lebih luas lagi, misalnya untuk wilayah Jabodetabek (Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang dan Bekasi).

**Keterangan :**

1. citarasa, 2. aroma, 3. bentuk dan ukuran, 4. keragaman dan variasi produk, 5. harga produk, 6. manfaat yang dirasakan, 7. kandungan gizi, 8. daya tahan produk, 9. kemasan, 10. merek, 11. halal, 12. usaha promosi dan 13. kemudahan untuk memperoleh produk

Gambar 1. Diagram Kartesius kepuasan konsumen terhadap produk

2. Pertahankan Prestasi (Kuadran II)

Kuadran II menunjukkan kinerja atribut yang sudah sesuai dengan yang diharapkan konsumen, sehingga pihak unit usaha hendaknya tetap mempertahankan prestasi kinerjanya. Atribut-atribut yang termasuk ke dalam kuadran ini adalah atribut citarasa (no 1), bentuk dan ukuran produk (no 3), serta atribut usaha promosi (no 12).

Atribut-atribut tersebut dinilai oleh responden memiliki tingkat kepentingan yang tinggi dan telah dilaksanakan dengan baik oleh perusahaan, serta berharap agar perusahaan terus mempertahankannya.

3. Prioritas Rendah (Kuadran III)

Atribut yang berada pada kuadran III dianggap memiliki tingkat kepentingan yang rendah oleh responden, sehingga perbaikannya menjadi prioritas rendah dan pada kenyataannya kinerja unit usaha juga biasa atau cukup. Dari data yang menjadi bahan kuesioner untuk para responden diperoleh bahwa tidak satupun dari atribut-atribut di atas yang berada pada kuadran ini, sehingga tidak ada pertimbangan bagi perusahaan untuk melakukan tindakan perbaikan apapun yang berhubungan dengan kuadran ini.

4. Berlebihan (Kuadran IV)

Atribut-atribut yang berada pada kuadran ini mempunyai tingkat kepentingan rendah, namun pelaksanaannya dilakukan dengan baik sekali oleh pihak unit usaha. Atribut tersebut adalah atribut aroma (no 2), atribut keragaman dan variasi produk (no 4), atribut harga produk (no 5), atribut manfaat yang dirasakan (no 6), atribut kandungan gizi (no 7) dan atribut daya tahan produk (no 8). Pada saat ini pihak unit usaha tidak perlu meningkatkan kinerja dari ketiga atribut ini, karena peningkatan terhadap atribut ini akan dianggap berlebihan oleh konsumen.

Analisis Lingkungan Internal

Analisis Lingkungan Fungsional

a. Sumber daya Produksi

1) Pengadaan Bahan Baku

Jumlah tepung jagung yang dibutuhkan sebagai bahan baku utama dalam pembuatan produk nila puff sepanjang tahun 2008 dalam satu minggunya 480 kg, atau 1.920 kg per bulan. Unit usaha CV. "X" di Cibinong telah memiliki pemasok tetap untuk komoditi tepung jagung, tepung ikan nila, minyak nabati, gula halus, *flavor*, dan penyediaan bahan baku dilakukan setiap minggu oleh pemasok tersebut. Bahan baku tepung jagung diperoleh dari pemasok di Kediri dengan standar mutu tertentu.

Untuk bahan baku lainnya adalah tepung ikan nila 2%, gula halus (3%), minyak nabati (80%), *flavor* (5%), kebutuhan tepung ikan nila 480 kg per bulan. Sedangkan pemakaian minyak nabati 288 l per bulan, gula halus 72 kg per bulan dan *flavor* 96 kg per bulan yang semuanya diperoleh di Bogor melalui agen atau dapat dibeli dari toko-toko yang banyak terdapat di Bogor.

2) Proses Produksi

Kegiatan produksi seluruhnya dilakukan di Cibinong, karena produk nila puff yang dihasilkan adalah satu-satunya produk ekstrudat yang dimodifikasi dengan hasil perikanan, yaitu produk tepung ikan nila, sehingga untuk menjamin mutu dan keaslian rasa produk pembuatannya masih terkonsentrasi di Cibinong.

Kegiatan produksi terdiri dari dua bagian utama, yaitu bagian pengolahan tepung ikan nila dan bagian pengolahan *snack puff*. Untuk bagian pengolahan tepung ikan nila terdiri dari beberapa tahap, yaitu tahap penyiangan dan pemfilletan yang dilanjutkan dengan perendaman dalam larutan asam atau air jeruk nipis untuk mengurangi bau amis ikan. Kemudian dilakukan pengukusan selama \pm 30 menit yang dilanjutkan dengan tahap pengepresan dengan menggunakan alat press. Setelah itu daging ikan dijemur dan bila sudah mencapai tingkat kekeringan tertentu, selanjutnya daging dihaluskan dengan menggunakan blender. Untuk memperoleh tepung dengan ukuran partikel yang diinginkan, dilanjutkan dengan tahap pengayakan. Saat selesai diayak inilah tepung ikan nila dinyatakan siap untuk digunakan sebagai *coating* (pelapis) pada produk *snack puff*.

Bagian pengolahan *snack puff* terdiri dari beberapa tahap, yaitu tahap pembentukan puff (*puff forming*), tahap pelapisan (*coating*), tahap pengeringan dan tahap pengemasan (*packing*). Pada tahap pembentukan puff dilakukan melalui pemasakan tepung jagung dalam mesin ekstruder. Selanjutnya ke tahap pelapisan (*coating*) yang terdiri dari penyiapan adonan/larutan *coating*, serta proses *coating* tepung ikan dan bumbu-bumbu ke seluruh permukaan produk nila puff dengan cara disemprotkan menggunakan mesin *spray dryer*. Setelah disemprot dengan larutan bumbu selanjutnya produk nila puff dikeringkan dalam oven untuk mengurangi kadar air yang ada pada produk. Terakhir adalah tahap pengemasan, yaitu bahan pengemas yang dipakai adalah kantong aluminium foil yang dalam

proses penutupannya dilakukan dengan proses penggembungan, agar dapat melindungi produk dari kemungkinan terjadinya kerusakan fisik. Sedangkan untuk pengawasan produksi, perusahaan menunjuk *supervisor* untuk bertanggungjawab terhadap hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan produksi. Tetapi untuk pengawasan rasa dan mutu produk, keterlibatan pemilik unit usaha bisa dibilang cukup tinggi. Volume penjualan rata-rata per harinya 5.000 kantong.

b. Sumber Daya Manusia

Jumlah karyawan unit usaha CV. "X" di Cibinong Bogor saat ini 5 orang. Mutu pendidikan tenaga kerja pada bagian produksi dan distribusi relatif rendah.

Sebagian besar pengangkatan pegawai menggunakan sistem kekeluargaan dan pendekatan secara personal (*personal approach*) yang merupakan salah satu faktor penjamin loyalitas pegawai. Selain itu, adanya insentif, bonus dan tunjangan hari raya, suasana kekeluargaan yang tercipta pada saat bekerja turut menyebabkan tingginya loyalitas para pegawai dan merupakan salah satu sumber kekuatan unit usaha.

Kelemahan unit usaha adalah dalam hal mutu para pegawai yang masih kurang. Hal ini sedikit banyak menghambat kemajuan unit usaha, mengingat persaingan yang semakin ketat dalam usaha industri makanan ini. Salah satu tindakan unit usaha adalah meningkatkan mutu SDM melalui program pelatihan.

c. Sumber daya Keuangan

Pencatatan keuangan pada unit usaha CV. "X" ini sebagian besar mengenai penerimaan dan pengeluaran, sehingga belum menerapkan sistem akuntansi. Hal ini merupakan kelemahan dari unit usaha, karena dengan adanya sistem akuntansi untuk waktu mendatang, penilaian kinerja keuangan unit usaha dapat dilakukan secara lebih tepat. Dengan adanya informasi akuntansi, laporan keuangan juga dapat berguna bagi perusahaan bila unit usaha ingin mengajukan kredit kepada lembaga keuangan.

Permodalan unit usaha berasal dari 3 orang, yaitu pemilik unit usaha. Dengan tidak adanya bantuan modal dari pihak lain, dapat menjadi kelemahan unit usaha, tetapi sekaligus kekuatan unit usaha. Kelemahannya mengandalkan modal sendiri, otomatis sumber perolehan modal menjadi terbatas, maka mengalami keterbatasan dalam hal peningkatan kapasitas produk-si. Di sisi lain, unit usaha masih dapat terus bertahan hidup tanpa adanya kewajiban melunasi pinjaman kepada pihak lain.

Bauran Pemasaran

a. Produk

Produk *snack puff* (ekstrudat) termasuk jenis barang konsumsi yang dapat dikonsumsi sepanjang tahun dan memiliki daur pembelian yang singkat (*short purchase cycle*). Selain produk nila *puff*, unit usaha ini juga menyediakan jenis *snack puff* yang lain, di mana pembedaannya hanya masalah rasa (*flavor*) dan bentuk tanpa mengalami penambahan tepung ikan seperti rasa coklat, jagung bakar, ayam bawang dan lain-lain. Kekuatan utama unit usaha CV. "X" terletak pada produknya yang khas dan keterjaminan mutu, nilai tambah lain adalah jenis produk yang alami tanpa bahan pengawet, tetapi mempunyai daya tahan cukup lama (2-3 bulan), bahkan di atas 3 bulan, dengan kemasan tetap dalam keadaan baik.

Kemasan merupakan salah satu alat pemasaran yang penting. Kemasan mempunyai arti penting, karena kemasan tidak hanya digunakan sebagai pelindung produk, tetapi juga digunakan untuk menarik perhatian konsumen.

Nama merek (*brand name*) juga berperan penting dalam membedakan produk hasil produksi suatu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Produk nila *puff* diberi merek "X-TRA COMBO".

b. Lokasi

Lokasi CV "X" di Cibinong memang tidak strategis, bahkan cenderung agak tersembunyi, sehingga menjadi kelemahan unit usaha ini. Namun menurut pemilik perusahaan hanya memproduksi dan tidak memasarkan langsung, maka lokasi yang strategis tidak menjadi pilihan utama. Hal yang menjadi kekuatan unit usaha CV "X" adalah keluasan tempat berhubung mesin-mesin yang digunakan dalam proses produksinya berukuran cukup besar.

c. Harga

Unit usaha menetapkan harga produk per kemasan yang terdiri dari dua ukuran, yaitu kemasan kecil (*netto* 10 g) dan kemasan besar (*netto* 15 g). Harga jual produk nila *puff* didasarkan pada harga bahan baku dan biaya produksi.

Harga jual nila *puff* mengalami peningkatan setiap tahunnya. Hal ini didasarkan pada harga bahan baku dan biaya produksi yang semakin meningkat. Harga akhir produk kemasan kecil Rp 800 dan produk kemasan besar Rp 1.000.

Harga produk nila *puff* ditekan sedemikian rupa, sehingga diusahakan harganya tidak jauh berbeda dengan produk ekstrudat lain yang sudah lebih dulu dikenal masyarakat. Hal ini merupakan strategi pemasaran pihak perusahaan, agar harga produknya tidak terlalu memberatkan konsumen, tetapi

di sisi lain ada nilai tambah asupan gizi, terutama protein ikan.

Faktor-faktor yang dijadikan patokan oleh unit usaha dalam menetapkan harga jual adalah biaya bahan baku utama, biaya upah langsung, biaya bahan penolong dan biaya *overhead*. Biaya bahan baku utama diperoleh dari total pemakaian seluruh bahan baku. Biaya upah langsung diperoleh dari total upah tenaga kerja. Biaya *overhead* terdiri atas biaya angkutan dan perijinan, gaji pimpinan dan biaya-biaya tak terduga. Sedangkan biaya penolong diperoleh dari biaya kerugian akibat produk nila *puff* yang rusak.

d. Promosi

Kegiatan promosi yang telah dilakukan adalah pembagian contoh produk nila *puff* ke beberapa sekolah, dengan harapan produk dikenal dan disukai oleh para konsumen. Kegiatan penjualan pribadi atau perseorangan memang tidak pernah dilakukan oleh unit usaha CV "X", namun untuk memperkenalkan dan mempromosikan produk nila *puff* ini pihak perusahaan beberapa kali mengikuti pameran ataupun sosialisasi program "Gemarikan" (Gemar Makan Ikan) yang dilakukan oleh DKP (Departemen Kelautan dan Perikanan). yang bekerja sama dengan salah satu stasiun televisi swasta.

Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis Lingkungan Makro

a. Faktor Ekonomi

Geliat industri ekonomi kreatif yang sebagian besar adalah UKM diprediksi memiliki prospek, sehingga dapat menaikkan pasokan terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) dari 5% menjadi 10%. Hambatan dari UKM dalam hal kesulitan pemenuhan order besar dalam waktu yang singkat dan konsistensi mutu, misalnya pengemasan pengiriman yang sesuai standar dan mutu. Oleh karena itu, harus dibuat *road map* jelas untuk mengarahkan industri kreatif ini menyumbang 10% PDB dengan pembahasan melibatkan berbagai Departemen dan pelaku UKM itu sendiri.

Hal tersebut di atas menunjukkan bahwa UKM seperti unit usaha CV "X" mampu berperanserta dalam mendukung perekonomian masyarakat, dengan dukungan pihak-pihak terkait.

b. Faktor Sosial Budaya

Faktor sosial budaya yang perlu mendapat perhatian adalah terjadinya perubahan pola konsumsi masyarakat modern dan pengetahuan gizi masyarakat yang umumnya telah sadar akan kesehatan dan lebih senang untuk mengkonsumsi produk *snack* (makanan ringan) yang mempunyai nilai gizi, sehingga ciri khas nila *puff* sebagai *snack* ekstrudat yang diperkaya dengan protein ikan menjadi salah satu alasan penentuan pemilihan.

Meningkatnya populasi penduduk berakibat terhadap meningkatnya permintaan masyarakat terhadap konsumsi makanan. Laju perkembangan penduduk ditandai dengan makin berkembangnya daerah perkotaan dan meningkatnya kesibukan dan pendapatan penduduk, dengan demikian diperlukan makanan yang praktis, mudah, cepat cara penghidangannya dan bernilai gizi baik.

c. Faktor Politik

UU RI No. 9 Tahun 1995 tentang usaha kecil merupakan jaminan dari pemerintah, sehingga industri kecil lebih terpacu untuk mengembangkan diri. Kesadaran konsumen akan mutu dan keamanan pangan serta kesadaran akan kesehatan juga masalah kehalalan telah merubah selera dan preferensi konsumen. Oleh karena itu, Industri pangan harus memperhatikan standar mutu bahan baku dan bahan tambahan/pengawet, proses dan manajemen proses. Untuk menjamin keamanan pangan internasional ini, dibentuk suatu komite gabungan *World Health Organization/Food Agriculture Organization (WHO/FAO)*, yaitu *Codex Alimentarius Commission (CAC)* yang menetapkan batas-batas keamanan ataupun produk-produk pangan dan yang terkait.

Standar yang perlu diperhatikan adalah labeling, persyaratan halal dan periklanan. Penanganan masalah ini harus sesuai dengan persyaratan yang baik dan memperhatikan titik-titik kritis *Hazard Analytical Critical Control Point (HACCP)*.

d. Faktor Teknologi

Faktor teknologi turut membantu perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional sehari-hari seperti telepon, mesin faksimili, komputer dan *internet*, serta mesin-mesin yang dapat membantu percepatan dan mutu produksi. Selanjutnya kemajuan di bidang transportasi juga memperlancar kegiatan perusahaan dalam memasarkan produknya ke wilayah-wilayah yang lebih jauh lagi.

Peluang pembaharuan yang tidak terbatas dan perubahan teknologi menjadi tantangan bagi perusahaan untuk mampu menghasilkan produk yang lebih baik dan sesuai dengan keinginan konsumen tanpa mengesampingkan perhatian pada lingkungan hidup, kesehatan dan keselamatan konsumen. Dengan demikian dukungan dan loyalitas konsumen terhadap produk perusahaan akan dapat ditingkatkan, meskipun membutuhkan waktu yang relatif lama akibat berlangsung dalam jangka panjang.

Analisis Lingkungan Mikro

a. Profil Konsumen

Berdasarkan pertimbangan geografis, ke-giatan pemasaran unit usaha CV "X"

sampai saat ini diarahkan pada pasar dalam wilayah Cibinong dan sekitarnya. Secara demografi, konsumen sasaran perusahaan ditujukan pada kelas sosial menengah dengan golongan usia anak-anak dan remaja. Sedangkan berdasarkan perilaku pembeliannya, produk nila *puff* sebagian besar dikonsumsi oleh konsumen yang memiliki tingkat penilaian terhadap keunikan produk cukup besar dalam hal ini produk nila *puff* yang dihasilkan oleh perusahaan.

b. Saluran Distribusi

Pemasaran produk nila *puff* dilakukan dengan menjalin hubungan baik antara perusahaan dengan para agen secara langsung. Dalam hal ini, harga jual untuk agen ditentukan oleh perusahaan sendiri, begitu juga harga jual kepada konsumen akhir.

Sampai saat ini tidak terdapat perusahaan lain yang terlibat secara khusus dalam strategi pemasaran produk dari unit usaha CV "X". Kebijakan yang diambil oleh perusahaan untuk tidak memasarkan langsung produk yang dihasilkan melainkan melalui para agen merupakan bentuk kebijaksanaan yang dilakukan dalam unit usaha CV "X" karena dinilai lebih efektif dan efisien.

c. Posisi Pemasok

Bahan baku yang digunakan oleh unit usaha CV "X" diperoleh dari Kediri dan Bogor melalui pedagang perantara. Bahan baku utama yaitu tepung jagung diperoleh dari Kediri, Jawa Timur melalui pembelian langsung 2 (dua) kali dalam satu bulan, sedangkan pemasok bahan baku lainnya diperoleh dari toko yang banyak terdapat di Bogor.

Sistem pembelian bahan baku dilakukan pada saat bahan baku diterima, tujuannya agar unit usaha tidak memiliki kewajiban pada pemasok yang dapat memberatkan unit usaha di kemudian hari, sedangkan untuk harga bahan baku, besarnya diperoleh berdasarkan hasil negosiasi antara perusahaan dan pemasok.

d. Posisi Pesaing

Dilihat dari penggolongan usahanya ke dalam kelompok usaha *snack* ekstrudat, sampai tahun 2008 terdapat banyak sekali unit usaha yang memproduksi produk sejenis, karena memang produk ini sudah sangat familiar di kalangan anak dan remaja. Ada empat perusahaan yang menjadi pesaing kuat unit usaha CV "X", di mana dua diantaranya sama-sama berproduksi di daerah Cibinong dan dua perusahaan lainnya adalah perusahaan yang sudah lebih dulu memproduksi produk *snack* ekstrudat dan sudah sangat dikenal di kalangan para konsumennya. Kategori tersebut dapat dilihat dari nilai investasinya yang mencapai lebih dari Rp 200.000.000.

Analisis Lingkungan Industri

Unit usaha CV "X" digolongkan ke dalam industri pengolahan makanan ringan (*snack*).

a. **Ancaman Masuknya Pendetang Baru**

Hambatan untuk memasuki industri ini bila dilihat dari skala ekonomi dan permodalan relatif rendah, karena usaha ini tidak memerlukan pengoperasian pada skala ekonomi besar dan kebutuhan modal awal usaha relatif kecil. Secara legal formal, masalah regulasi tidak berpengaruh kepada pendatang baru yang ingin memasuki bisnis ini, karena pemerintah tidak membatasi atau menghambat kemungkinan masuknya perusahaan ke dalam industri dengan peraturan-peraturan tertentu.

Untuk faktor akses ke saluran distribusi, umumnya perusahaan yang telah ada dalam industri mempunyai saluran distribusi sendiri, sehingga akan menghambat pendatang baru yang akan masuk ke dalam industri ini. Hal ini disebabkan unit usaha CV."X" memiliki keunikan dalam memproduksi produk ekstrudatnya, sehingga sulit untuk membuat pelanggan-pelanggan tersebut beralih.

Tingkat diferensiasi produk termasuk tinggi, karena unit usaha CV."X" saat ini adalah satu-satunya produsen produk ekstrudat di Cibinong dengan cara penambahan protein ikan, sehingga memiliki kekhususan pada citarasa dan nilai gizinya, artinya tidak saja menjual produk akan tetapi juga mempunyai kesadaran untuk memberi nilai tambah pada produk yang dihasilkannya. Dari segi keunggulan biaya, adanya perusahaan lain yang muncul dengan keunggulan biaya lebih rendah dapat menjadi ancaman bagi perusahaan. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa hambatan untuk masuk ke dalam industri tergolong rendah, sehingga ancaman masuknya pendatang baru ke dalam industri relatif besar.

b. **Daya Tawar Menawar Pembeli**

Pembeli relatif terkonsentrasi, yaitu wilayah Cibinong dan sekitarnya dengan volume pembelian relatif besar (5.000 unit per hari). Bagi pembeli, produk yang dibeli merupakan bagian dari biaya atau pembelian yang cukup kecil, tetapi cukup penting dalam hal mutu, karena tuntutan konsumen terhadap mutu produk semakin tinggi. Kekuatan tawar menawar pembeli dapat dikatakan kuat, karena penawaran terhadap nila *puff* masih lebih besar dibandingkan dengan permintaan terhadap produk tersebut. Pembeli dapat dengan mudah beralih ke produk lain yang sejenis, sehingga biaya pengalihan bagi pembeli kecil.

c. **Daya Tawar Menawar Pemasok**

Jumlah pemasok masih lebih banyak daripada industri. Kondisi ini cukup menguntungkan bagi industri, karena industri akan mempunyai lebih banyak pilihan guna memenuhi kebutuhannya dalam hal kuantitas, mutu maupun harga. Namun demikian

tidak mudah bagi industri untuk memperoleh pemasok yang dapat memenuhi kebutuhan pasar, yakni dalam hal mutu yang baik.

Ketergantungan pemasok kepada industri cukup besar, dalam arti industri merupakan pelanggan penting bagi pemasok. Hal ini disebabkan industri membeli produk kepada pemasok dalam jumlah relatif besar (permintaan harian tinggi). Berdasarkan penjelasan tersebut, kekuatan tawar menawar pemasok dapat dikatakan sedang, karena untuk mewujudkan bisnis yang saling menguntungkan antar produsen dengan pemasok dapat diterapkan sistem kerjasama yang baik. Sistem kerjasama dengan pemasok tersebut dapat berbentuk kontrak kerja atau bebas. Ancaman pemasok melakukan integrasi maju dapat dikatakan kecil kemungkinannya.

d. **Tingkat Persaingan Antar Industri**

Produk ekstrudat yang dijual industri merupakan produk yang sudah sangat dikenal oleh kalangan anak dan remaja, maka dapat memicu berkembangnya strategi menurunkan harga, dengan kata lain persaingan diantara perusahaan-perusahaan dalam industri relatif tinggi.

e. **Ancaman Produk Pengganti**

Sampai saat ini, produk ekstrudat yang mengalami penambahan tepung ikan baru diproduksi oleh unit usaha CV. "X" di Cibinong, berbeda dengan produk ekstrudat yang diproduksi oleh perusahaan *snack* ekstrudat yang tidak diperkaya oleh protein ikan, sehingga pemilihan produk ditentukan oleh selera konsumen. Walaupun nila *puff* memiliki segmen pasar tersendiri, namun tidak menutup kemungkinan bagi konsumen potensial untuk beralih ke produk lain yang mempunyai fungsi yang sejenis, yaitu *snack* ekstrudat.

Oleh karena itu, tersedianya beberapa produk *snack* ekstrudat lain yang ada di pasaran membuat konsumen dihadapkan pada berbagai pilihan yang dapat memuaskan keinginannya. Dengan kata lain, konsumen dapat bebas memilih produk sesuai dengan selera masing-masing, atau diartikan ancaman produk pengganti untuk menggeser produk nila *puff* relatif besar.

Identifikasi Faktor Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman

Kekuatan

- 1) Memiliki produk yang khas, baik dalam mutu maupun nilai gizi. Produk bermutu dengan mutu terjamin dan tanpa bahan pengawet, sehingga hal tersebut dapat menjadi pertimbangan konsumen dalam memilih produk.
- 2) Pelayanan kepada konsumen, sesuai dengan orientasi filosofi perusahaan, yaitu orientasi pelanggan. Dalam hal ini pemasaran produk yang diutamakan adalah memenuhi keinginan

dan kepuasan konsumen dengan menghasilkan barang bermutu tinggi.

- 3) Lingkungan kerja perusahaan yang mengutamakan kerja keras dan rasa kekeluargaan yang erat, sehingga menjamin tingginya loyalitas karyawan.
- 4) Lokasi strategik berada ditengah kota, sehingga mudah menjangkau para agen atau distributor.
- 5) Harga yang ditawarkan terjangkau disesuaikan dengan kebutuhan dan keuangan konsumen.

Kelemahan

- 1) Pencatatan keuangan masih sederhana, hanya mencatat penerimaan dan pengeluaran, serta belum menerapkan sistem akuntansi, sehingga tidak dapat dilakukan penilaian kinerja keuangan perusahaan yang tepat.
- 2) Kurangnya promosi.
- 3) Kurangnya jumlah agen atau distributor yang memasarkan produk, sehingga daerah pemasaran sangat terbatas.
- 4) Kurangnya mutu manajemen.

Peluang

- 1) Prospek pemasaran di wilayah Bogor dan Jakarta masih terbuka.
- 2) Perkembangan teknologi informasi yang semakin maju, pengelolaan pangan terkait langsung dengan arus globalisasi perdagangan dunia. Kemajuan teknologi telah berpengaruh bagi perkembangan bisnis. Kemajuan teknologi di bidang komunikasi, informasi, dan transportasi merupakan suatu peluang yang dapat digunakan untuk lebih memperlancar usaha perusahaan.
- 3) Pola konsumsi masyarakat berubah seiring dengan bertambahnya kesadaran masyarakat akan pentingnya mengkonsumsi makanan praktis dan bernilai gizi baik, sehingga para orang tua akan lebih menganjurkan anaknya untuk mengkonsumsi makanan yang dapat memberikan asupan gizi.
- 4) Kebijakan pemerintah yang mendukung pengembangan usaha kecil.
- 5) Ketersediaan bahan baku cukup, sehingga tidak mengganggu proses produksi.

Ancaman

- 1) Adanya kenaikan biaya produksi akibat kenaikan tarif listrik dan telepon.
- 2) Adanya kemungkinan ancaman pendatang baru dalam industri sejenis.
- 3) Ancaman produk substitusi berupa makanan kecil lain seperti kue dan sejenisnya.
- 4) Kondisi politik dan keamanan yang tidak mendukung juga dapat mengancam kontinuitas produksi

Perumusan dan Pemilihan Strategi

Analisis Matriks IFE-EFE

Hasil identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dimasukkan sebagai faktor-faktor strategi internal dan eksternal, kemudian diberi bobot dan rating, sehingga diperoleh hasil identifikasi.

Analisis Matriks IE

Untuk menentukan strategi, didapatkan matriks EFE dan IFE, dengan nilai rata-rata IFE 3,00 dan nilai EFE 2,90. Dari hasil matrik IE tersebut, terlihat perusahaan berada pada kotak kuadran V (tumbuh dan stabil). Bentuk-bentuk pengembangan usaha yang disarankan pada kondisi tersebut adalah penetrasi pasar, pengembangan produk dan pengembangan pasar. Artinya unit CV. "X" tetap terus melakukan strategi pemasaran yang telah dilakukan dan tetap menjaga mutu produk yang dihasilkan.

- 1) Usaha Penetrasi Pasar (meningkatkan penggunaan produk lama di pasar lama)

Strategi ini mengarahkan sumber daya untuk mencapai pertumbuhan hanya pada satu produk di satu pasar dan dengan satu teknologi dominan. Tindakan-tindakan yang dapat dilakukan, antara lain:

- a. Memberi insentif harga untuk penggunaan yang lebih banyak dan acara-acara tertentu.
- b. Memikat pelanggan dari pesaing dengan cara menurunkan harga dan meningkatkan usaha promosi.

- 2) Usaha Pengembangan Produk (mengembangkan produk baru untuk pasar lama)

Dalam hal ini perlu dilakukan modifikasi cukup besar atas produk lama atau penciptaan produk baru yang masih berkaitan yang dapat dipasarkan kepada pelanggan lama, melalui saluran yang ada. Strategi ini sering digunakan untuk memperpanjang daur hidup produk yang sudah ada ataupun untuk memanfaatkan reputasi atau merek favorit.

Strategi pengembangan produk didasarkan pada penetrasi pasar lama dengan melakukan modifikasi produk atau mengembangkan produk baru yang kaitannya jelas dengan lini produk yang ada. Dalam hal ini, mutu produk secara bertahap dapat ditingkatkan dengan menerapkan SSOP (*Standard Sanitation Operational Procedure*) dan GMP (*Good Manufacturing Practices*), baik pada proses penggunaan bahan baku, proses produksi, penggunaan peralatan yang bermutu tinggi dan pemakaian mutu tenaga kerja (SDM) lebih baik.

- 3) Usaha Pengembangan Pasar (menjual produk lama di pasar baru)

Pengembangan pasar yang dimaksud adalah dengan penguasaan pasar dalam kota dan luar kota, serta meningkatkan informasi pasar guna mengetahui apa yang menjadi selera atau keinginan konsumen di saat ini dan di masa mendatang. Selain itu dapat pula dilakukan modifikasi pemasaran produk kepada pelanggan

di wilayah-wilayah pasar yang terkait dengan menambah saluran distribusi, dalam hal ini dilakukan dengan menambah jumlah agen atau distributor atau mengubah isi iklan/promosi. Beberapa tindakan yang dapat dilakukan, antara lain:

- a. Membuka pasar pada daerah geografis baru.
- b. Memikat segmen pasar lain dengan mengembangkan versi produk sesuai selera konsumen.
- c. Memikat segmen lain dengan cara menggunakan saluran distribusi lain.
- d. Mengusahakan cara pemasaran alternatif untuk pengembangan pasar selain agen.

Analisis Matrik SWOT

Analisis matriks IFE dan EFE berguna untuk memetakan posisi perusahaan. Hasil analisis tersebut selanjutnya digunakan untuk mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis dalam merumuskan alternatif strategi bisnis perusahaan ke dalam analisis matriks SWOT kualitatif.

Terdapat 4 (empat) jenis alternatif strategi yang dapat dilakukan, yaitu:

1. Strategi S - O (*Strengths – Opportunities*)
 - a. Mempertahankan dan meningkatkan mutu dan citra produk untuk mempertahankan konsumen yang ada saat ini.
 - b. Meningkatkan kemampuan produksi dengan memanfaatkan peluang kemajuan teknologi untuk standar keamanan pangan.
 - c. Mempertahankan lingkungan kerja perusahaan agar dapat lebih meningkatkan produktivitas.
2. Strategi W - O (*Weaknesses – Opportunities*)
 - a. Memperluas jangkauan distribusi dan pemasaran dengan membuka *outlet* di *supermarket*, menambah agen, serta memanfaatkan fasilitas teknologi informasi untuk pemasaran dan promosi.
 - b. Menerapkan sistem akuntansi secara bertahap dalam keuangan perusahaan.
 - c. Memperbaiki mutu manajer dan sistem manajemen pemasaran.
3. Strategi S-T (*Strengths – Threats*)
 - a. Meningkatkan diversifikasi produk melalui berbagai kebijakan produk dan pelayanan untuk menghadapi pendatang baru yang mapan.
 - b. Menanamkan loyalitas konsumen terhadap perusahaan.
4. Strategi W- T (*Weaknesses – Threats*)
 - a. Meningkatkan mutu SDM untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat.
 - b. Melakukan promosi dengan tujuan menjaring konsumen potensial dalam mengantisipasi masuknya pesaing baru, meningkatkan citra produk dan menghadapi produk substitusi.

Analisis Titik Impas dan dan *Profit Margin*

Biaya yang terjadi pada proses pembuatan produk nila *puff* digolongkan ke dalam dua kelompok, yaitu biaya tetap dan biaya tidak tetap (variabel). Biaya tetap pada pembuatan nila *puff* selama periode analisis terdiri dari (a) Biaya administrasi dan umum meliputi pembayaran pajak dan promosi, (b) Biaya penyusutan meliputi biaya penyusutan bangunan dan alat, (c) Biaya pemeliharaan meliputi biaya pemeliharaan bangunan dan alat. Besarnya biaya tetap total produk nila *puff* Rp 162.839.000. Biaya tidak tetap pada proses pembuatan nila *puff* terdiri dari tenaga kerja langsung, bahan baku, kemasan, listrik dan air. Biaya tidak tetap secara total pada pembuatan nila *puff* Rp 597.278.208.

Nilai impas dalam penjualan produk nila *puff* selama periode analisis 422.717 unit. Selama periode analisis penjualan produk nila *puff* telah melebihi titik impas. Batas penjualan impas adalah Rp 339.247.917 atau 422.717 unit, sedangkan penjualan aktual telah mencapai Rp 1.152.000.000 atau 1.440.000 unit. Berdasarkan penghitungan *B/C Ratio* menunjukkan bahwa unit usaha CV "X" layak untuk dijalankan dan juga diketahui bahwa unit usaha ini telah memberikan laba pada pengusaha.

Implementasi Strategi

Produk

Dimensi sifat dan mutu keragaman adalah dimensi yang dinilai baik kinerjanya oleh pelanggan dan merupakan salah satu kekuatan utama dari aspek internal perusahaan. Alternatif strategi yang dapat dilakukan perusahaan adalah mempertahankan sifat dan mutu keragaman produk yang meliputi variasi dari jenis dan ukuran *snack puff* yang ditawarkan.

Unit usaha dapat terus melakukan inovasi baru dan modifikasi, sehingga pelanggan potensial memiliki keinginan untuk mencoba dan membeli produk tersebut. Alternatif strategi pemasaran yang dapat dilakukan untuk indikator keragaman dan variasi bentuk adalah mempertahankan atau menciptakan variasi *snack puff* dalam berbagai ukuran, misalnya meluncurkan produk *snack puff* dengan berbagai asupan tepung dari jenis ikan yang lain dengan harga murah untuk menarik pelanggan baru. Untuk itu, perusahaan dapat meningkatkan posisi produk dan mencegah produk mengalami fase penurunan (*decline*) dalam daur hidupnya.

Selain keunggulan produk, unit usaha harus dapat meningkatkan pelayanan dalam penjualannya, karena dapat menjadi salah satu nilai pembeda dengan pesaing. Unit usaha harus mempertahankan dan meningkatkan mutu pelayanan yang telah ada.

Harga

Harga merupakan aspek penting dalam pemasaran produk. Penentuan harga merupakan proses unik, karena melibatkan tawar-menawar

yang dapat diprediksikan dari aspek *cost*, *value* dan *competitor*, Aspek yang sulit untuk ditawarkan adalah *value* dan *competitor* karena hal ini spesifik dan unik pada tiap kasus yang dihadapi perusahaan.

Harga nila puff yang ditawarkan oleh unit usaha CV "X" dianggap sudah sama dengan produk ekstrudat lain yang sudah lebih dulu beredar di masyarakat. Namun demikian untuk pengembangan usaha perlu dilakukan alternatif strategi oleh unit usaha CV "X" dengan menetapkan harga yang lebih bersaing, misalnya dengan meluncurkan paket-paket tertentu agar dapat diperoleh harga yang lebih ekonomis. Alternatif lain adalah tetap memberikan ekstra atau tambahan nila puff untuk transaksi pembelian dalam jumlah tertentu. Pihak unit usaha CV "X" juga dapat memberlakukan diversifikasi harga agar dapat menjaring konsumen baru dari berbagai kalangan.

Selain itu, indikator-indikator lain seperti potongan harga dan bonus pembelian harus lebih diperhatikan oleh pihak unit usaha. Alternatif strategi yang dapat dilakukan adalah melaksanakan potongan harga secara teratur dan potongan harga hendaknya dilaksanakan pada momen yang tepat dan spesial, misalnya pada saat peluncuran produk baru *snack puff* atau pada bulan-bulan yang penting seperti Ramadhan, Idul Fitri, Natal dan *Valentine*. Pemberian potongan harga tersebut diharapkan dapat memberikan kesan khusus bagi konsumen dan menjadi sesuatu hal yang ditunggu-tunggu, namun hendaknya memperhitungkan dengan teliti, agar tidak berpotensi terhadap penurunan laba perusahaan.

Tempat

Dimensi lokasi penjualan produk nila puff sejauh ini dinilai baik oleh konsumen, karena berada di pusat kota. Pelaksanaan strategi untuk membuka cabang di tempat lain hendaknya diiringi oleh upaya membuat studi kelayakan untuk melihat apakah strategi tersebut tepat untuk dilakukan. Selain memerlukan investasi dalam jumlah besar, unit usaha juga harus melihat apakah terdapat konsumen yang menjadi pasar sasarannya.

Promosi

Strategi yang dapat dijalankan untuk kegiatan promosi adalah:

1) *Advertorial*

Advertorial dapat dijalankan dengan memasang halaman *advertorial* di surat kabar lokal ataupun brosur berisi paparan logis dan menarik tentang alasan yang menguatkan mengapa produk nila puff layak untuk dipertimbangkan dan dikonsumsi. Kemasan dan isi/materi dibuat semenarik mungkin, agar para pembaca dapat terpengaruh tanpa merasa ditipu oleh pembuat *advertorial*.

2) Testimoni

Testimoni dapat dilakukan oleh unit usaha CV "X" untuk memperoleh "pengakuan" dari konsumen yang datang melalui agen atau distributor dalam menyakinkan mutu produk nila puff. Kegiatan testimoni ini dapat dilakukan sesuai kebutuhan daerah atau lokasi pemasaran.

3) *Sales Force*

Sales force diperlukan, karena tidak semua orang pernah datang ke unit usaha CV "X", sehingga kehadiran *sales force* di ruang publik, misalnya mal, pusat pertokoan, tempat wisata dan lainnya menjadi strategik untuk memasarkan produk secara agresif pada konsumen.

Strategi Jangka Pendek dan Jangka Panjang

Dalam jangka pendek (1-2 tahun), perusahaan dapat melakukan strategi yang relatif tidak terlalu menuntut banyak biaya atau riset, yaitu strategi harga, strategi promosi dan strategi tempat. Strategi harga untuk jangka pendek adalah meluncurkan paket-paket dengan harga ekonomis, tetap memberikan ekstra atau tambahan *snack puff* untuk transaksi pembelian dalam jumlah tertentu dan melaksanakan potongan harga dengan teratur dalam jumlah tertentu.

Strategi promosi dilakukan dengan mengadakan promosi melalui penyebaran pamflet di pusat-pusat perbelanjaan atau di kawasan perumahan, memasang papan reklame di tempat strategik di kota Bogor, melalui media lain seperti radio dan surat kabar serta melaksanakan promosi melalui hubungan masyarakat dengan menjadi sponsor perusahaan atau dengan melakukan *corporate social responsibility* (CSR).

Strategi tempat dengan membuka cabang di tempat lain dapat ditargetkan untuk jangka panjang karena strategi ini memerlukan biaya, perijinan dan koordinasi khusus dalam penerapannya. Selain itu, strategi produk dengan terus melakukan inovasi baru dalam pengembangan produk juga ditujukan untuk jangka panjang, karena memerlukan biaya dan riset khusus pula.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Hasil IPA menunjukkan bahwa konsumen mempunyai preferensi dan harapan terhadap kinerja perusahaan, yang ditunjukkan empat kuadran dengan kriteria masing-masing atribut, sehingga pengembangan usaha dilakukan berdasarkan pengembangan atribut pada produk yang harus diprioritaskan, seperti atribut kemasan, merek, atribut halal dan kemudahan untuk memperoleh produk (Kuadran 1).
2. Aspek bisnis secara praktis terlihat pada titik impas perusahaan dengan 422.717 unit produk selama periode tahun 2008 dan penjualan aktual 1.440.000 unit produk. Penghitungan B/C Ratio = 1,52 menunjukkan unit usaha ini layak dijalankan.

- Analisis matriks IFE-EFE menunjukkan perusahaan berada pada posisi kuadran V (tumbuh dan stabil), dengan bentuk-bentuk pengembangan melalui penetrasi pasar, pengembangan produk dan pengembangan pasar. Sedangkan analisis SWOT menghasilkan empat jenis alternatif strategi yang dapat dilakukan oleh unit usaha CV. "X", yaitu (1) strategi *strengths opportunities* seperti mempertahankan dan meningkatkan mutu dan citra produk; (2) strategi *weaknesses opportunities* seperti memperluas jangkauan distribusi dan pemasaran; (3) strategi *strengths threats* seperti meningkatkan diversifikasi produk; (4) strategi *weaknesses threats* seperti meningkatkan promosi.

Saran

- Untuk mengembangkan bisnis perusahaan di masa mendatang, unit usaha produk nila *puff* CV. "X" diharapkan dapat mengimplementasikan bentuk-bentuk pengembangan usaha yang telah diformulasikan, sehingga dapat lebih berdaya saing terhadap perusahaan-perusahaan lain yang sejenis.
- Perusahaan diharapkan menerapkan rencana strategik yang disesuaikan dengan respon konsumen dan di masa mendatang untuk terus melakukan survei kepuasan pelanggan, dengan menggunakan sistem keluhan dan saran melalui kotak saran atau melalui telepon dan *e-mail*.
- Perusahaan dapat terus melakukan kerjasama dengan DKP, dalam hal ini BBP2HP untuk melakukan penganekaragaman produk *snack puff* dengan melakukan penambahan produk-produk perikanan lainnya, disamping upaya pengembangan usahanya.

DAFTAR PUSTAKA

- CV "X". 2007. Profil Perusahaan CV "X", Bogor
- [DKP] Departemen Kelautan dan Perikanan. 2008. Statistik Perikanan dan Kelautan. DKP, Jakarta.
- Mottur, H. and J.M. Aquilera. 1985. Reduced Calorie Puffed Snack Food Products. <http://www.freepatentsonline.com/4517204.html> (12 Januari 2009).
- Rukmana. 1997. Budidaya dan Aspek Agribisnis. Kanisius, Yogyakarta.
- Subaryono. 2003. Fortifikasi Ikan pada Emping Melinjo dalam Jurnal Penelitian Perikanan Indonesia Vol. 9 No. 5: hal 85-94.