

Setiap pengusaha membutuhkan suatu studi kelayakan bisnis untuk memastikan bahwa bisnis yang akan dijalankan layak secara finansial ataupun non-finansial. Buku ini bertujuan untuk memberikan informasi mengenai aspek-aspek yang perlu dibahas dalam suatu studi kelayakan bisnis, meliputi Aspek Lingkungan Eksternal, Aspek Pasar dan Pemasaran, Aspek Operasi, Aspek Organisasi dan Sumber Daya Manusia, serta Aspek Keuangan.

Buku ini memberikan pula contoh suatu studi kelayakan bisnis, yaitu analisis kelayakan usaha budidaya perikanan di Indonesia Timur, khususnya budidaya ikan kakap putih di Kabupaten Yapen, Papua. Pada studi kasus tersebut, analisis dilakukan berdasarkan informasi yang didapatkan melalui wawancara mendalam serta *Focus Group Discussion* dengan pihak-pihak terkait di Jakarta maupun di Papua, khususnya di Kabupaten Kepulauan Yapen dan Biak. Berdasarkan hasil analisis berbagai aspek tersebut disimpulkan bahwa usaha budidaya ikan kakap putih berskala industri layak untuk dilakukan di Indonesia Bagian Timur, khususnya di Kabupaten Kepulauan Yapen, Papua.

Buku ini diharapkan dapat membantu pihak-pihak yang tertarik untuk mengembangkan suatu usaha, khususnya usaha budidaya perikanan, sehingga dapat memanfaatkan potensi sumber daya kelautan Indonesia yang sangat berlimpah dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat sekitarnya.

Komplek ILRC Gedung B Lt. 1 & 2  
Perpustakaan Lama Universitas Indonesia,  
Kampus UI, Depok, Jawa Barat - 16424  
Tel. +62 21 7888 8199, 7888 8278  
Fax. +62 21 7888 8416

Jl. Salemba Raya No. 4, Jakarta Pusat - 10430  
Tel. 319-35373, Fax. 319-30172  
E-mail: [uipublishing@ui.ac.id](mailto:uipublishing@ui.ac.id)  
Website: [www.uipublishing.ui.ac.id](http://www.uipublishing.ui.ac.id)



STUDI KELAYAKAN BISNIS: STUDI KASUS USAHA BUDIDAYA IKAN KAKAP PUTIH DI INDONESIA TIMUR

# STUDI KELAYAKAN BISNIS: STUDI KASUS USAHA BUDIDAYA IKAN KAKAP PUTIH DI INDONESIA TIMUR

**VIVERITA  
RATHI DYAH KUSUMASTUTI  
RIANI RACHMAWATI  
ELOK SAVITRI PUSPARINI**



**STUDI KELAYAKAN BISNIS:  
STUDI KASUS USAHA BUDIDAYA  
IKAN KAKAP PUTIH  
DI INDONESIA TIMUR**



**STUDI KELAYAKAN BISNIS:  
STUDI KASUS USAHA BUDIDAYA  
IKAN KAKAP PUTIH  
DI INDONESIA TIMUR**

**Viverita  
Ratih Dyah Kusumastuti  
Riani Rachmawati  
Elok Savitri Pusparini**



**UNIVERSITAS INDONESIA PUBLISHING  
2019**

**STUDI KELAYAKAN BISNIS: STUDI KASUS USAHA  
BUDIDAYA IKAN KAKAP PUTIH DI INDONESIA TIMUR**

Penulis: Viverita, Ratih Dyah Kusumastuti, Riani Rachmawati,  
Elok Savitri Pusparini

ISBN 978-979-456-828-6

© Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang  
Cetakan 2019

Diterbitkan pertama kali oleh UI Publishing

Anggota IKAPI & APPTI, Jakarta

Jalan Salemba 4, Jakarta 10430

Tel. + 62 21 319-35373; Fax. +62 21 319-30172

Kompleks ILRC Gedung B Lt. 1 & 2

Perpustakaan Lama Universitas Indonesia

Kampus UI, Depok, Jawa Barat 16424

Telp. +62 21 788-88199, 788-88278; Fax. +62 21 788-88416

E-mail: [uipublishing@ui.ac.id](mailto:uipublishing@ui.ac.id)

Website: [www.uipublishing.ui.ac.id](http://www.uipublishing.ui.ac.id)

# DAFTAR ISI

Daftar Tabel .....	ix
Daftar Gambar .....	xi
Kata Pengantar .....	xiii
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
BAB 2 ASPEK LINGKUNGAN EKSTERNAL .....	3
2.1 Pengantar.....	3
2.2 Aspek-Aspek yang Harus Diperhatikan.....	3
2.2.1 Analisis Lingkungan Makro .....	3
2.2.2 <i>Porter's Five Forces</i> .....	8
2.2.3 Analisis SWOT .....	10
2.3 Studi Kasus Usaha Budidaya Perikanan di Indonesia Timur.....	13
2.3.1 Analisis Lingkungan Makro .....	13
2.3.2 <i>Porter's Five Forces</i> .....	15
2.3.3 Analisis SWOT .....	16
2.3.3.1 Analisis Kekuatan ( <i>Strengths</i> ) .	16
2.3.3.2 Analisis Kelemahan ( <i>Weaknesses</i> )	17
2.3.3.3 Analisis Peluang ( <i>Opportunities</i> )	18
2.3.3.4 Analisis Ancaman ( <i>Threats</i> ) ....	18
2.4 Penutup.....	19
BAB 3 ASPEK PASAR DAN PEMASARAN.....	20
3.1 Pengantar.....	20
3.2 Aspek-Aspek yang Harus Diperhatikan.....	20
3.2.1 Proses Penciptaan Nilai .....	22
3.2.2 Strategi Pemasaran.....	25
3.2.2.1 Segmentasi Pasar .....	27

	3.2.2.2 Penentuan Target Pasar.....	31
	3.2.2.3 Penentuan Posisi Bersaing ( <i>Positioning</i> ).....	35
	3.2.2.4 Bauran Pemasaran ( <i>Marketing Mix</i> ) .....	37
3.3	Studi Kasus Analisis Pasar dan Pemasaran Hasil Usaha Budidaya Ikan di Indonesia Timur .....	42
3.3.1	Potensi Pasar dan Estimasi Pangsa Pasar	42
3.3.2	Studi Kasus: Analisis Pasar dan Pemasaran di Wilayah Indonesia Timur .....	55
3.3.2.1	Segmentasi Pasar .....	55
3.3.2.2	Penentuan Target Pasar.....	58
3.3.2.3	Penentuan Posisi Bersaing dan Bauran Pemasaran Hasil Usaha Budidaya Ikan Kakap Putih.....	61
3.4	Penutup.....	63
BAB 4	ASPEK OPERASI.....	67
4.1	Pengantar.....	67
4.2	Aspek yang Harus Diperhatikan .....	67
4.2.1	Produk dan Proses Produksi .....	67
4.2.1.1	Produk.....	67
4.2.1.2	Proses Produksi.....	68
4.2.2	Teknologi dan Peralatan Produksi.....	69
4.2.3	Penentuan Lokasi .....	69
4.2.4	Skala Operasi .....	71
4.2.5	Tata Letak Fasilitas .....	71
4.2.6	Rantai Pasok dan Logistik.....	73
4.3	Studi Kasus Usaha Budidaya Ikan Kakap Putih di Indonesia Timur .....	75
4.3.1	Produk .....	75

	4.3.2	Proses Produksi .....	76
	4.3.3	Teknologi dan Peralatan Produksi.....	81
	4.3.4	Penentuan Lokasi .....	82
	4.3.5	Skala Operasi .....	84
	4.3.6	Tata Letak Fasilitas .....	85
	4.3.7	Rantai Pasokan dan Logistik .....	85
	4.4	Penutup .....	87
BAB 5		ASPEK ORGANISASI DAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) .....	89
	5.1	Pengantar .....	89
	5.2	Bentuk Badan Usaha.....	91
	5.3	Struktur Organisasi.....	93
	5.4	Manajemen SDM .....	96
	5.5	Bentuk Badan Usaha.....	99
	5.6	Struktur Organisasi.....	100
	5.7	Manajemen SDM .....	102
	5.8	Penutup .....	106
BAB 6		ASPEK KEUANGAN .....	107
	6.1	Pengantar .....	107
	6.2	Aspek-Aspek yang Harus Diperhatikan.....	107
	6.2.1	Proyeksi Investasi dan Modal Kerja....	107
	6.2.2	Sumber-Sumber Pendanaan .....	108
	6.2.3	Perhitungan Arus Kas.....	108
	6.2.4	Analisis Kelayakan Usaha .....	108
	6.2.4.1	<i>Discounted Payback Period</i> .....	109
	6.2.4.2	<i>Net Present Value</i> .....	109
	6.2.4.3	<i>Internal Rate of Return (IRR)</i> ..	109
	6.3	Studi Kasus Usaha Budidaya Ikan Kakap Putih di Indonesia Timur .....	110
	6.3.1	Proyeksi Investasi dan Modal Kerja....	110

6.3.2	Sumber-Sumber Pendanaan .....	115
6.3.3	Perhitungan Arus Kas.....	115
6.3.4	Analisis Kelayakan Usaha .....	119
	6.3.4.1 <i>Discounted Payback Period</i> .....	119
	6.3.4.2 <i>Net Present Value</i> .....	120
	6.3.4.3 <i>Internal Rate of Return (IRR)</i> ..	121
	6.3.4.4 Analisis Sensitivitas .....	121
6.4	Penutup .....	122

# DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	<i>Positioning</i> dan Bauran Pemasaran.....	42
Tabel 3.2	Jumlah Perusahaan Budidaya Perikanan Menurut Jenis Budidaya .....	52
Tabel 3.3.	Jumlah Perusahaan Penangkapan Ikan Menurut Pemodalannya, Tahun 2000–2017 .....	53
Tabel 3.4	Produksi Perikanan Laut yang Dijual di Tempat Pelelangan Ikan (TPI) Menurut Provinsi, Tahun 2004–2017 .....	54
Tabel 4.1	Contoh Penentuan Lokasi dengan Menggunakan <i>Factor-Rating Method</i> .....	71
Tabel 4.2	Padat Tebar Benih untuk Ikan Kakap Putih (BPBL Batam, 2015).....	77
Tabel 4.3	Padat Tebar Benih untuk Ikan Kakap Putih (BPBL Batam, 2015).....	78
Tabel 4.4	Penentuan Lokasi Budidaya Ikan Kakap Putih....	84
Tabel 5.1	Elemen Struktur Organisasi .....	94
Tabel 6.1	Perkiraan Biaya Investasi.....	112
Tabel 6.2	Perkiraan Biaya Tetap (Modal Kerja) per Tahun .	114
Tabel 6.3	Perkiraan Laba Rugi Usaha.....	117
Tabel 6.4	Perhitungan Arus Kas.....	118
Tabel 6.5	Arus Kas Diskonto ( <i>Discounted Cash Flow</i> ).....	119
Tabel 6.6	<i>Net Present Value</i> .....	120
Tabel 6.7	Analisis Sensitivitas.....	121



# DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Ilustrasi <i>Porter Five Forces Model</i> .....	8
Gambar 2.2	Analisis SWOT .....	11
Gambar 3.1	Diagram Vena untuk Menentukan Peta Proposisi Nilai.....	24
Gambar 3.2	Segmentasi Pasar .....	30
Gambar 3.3	Berbagai Strategi Membidik Pangsa Pasar.....	33
Gambar 3.4	Bagan Strategi Positioning .....	36
Gambar 3.5	Bagan Strategi Positioning .....	38
Gambar 3.6	Konsumsi Ikan Nasional Tahun 2014–2018 dan Target Tahun 2019.....	44
Gambar 3.7	Target dan Pencapaian Konsumsi Ikan Nasional Tahun 2015–2018 .....	45
Gambar 3.8	Produksi Perikanan Tangkap Nasional .....	46
Gambar 3.9	Proyeksi Produksi Perikanan Budidaya Nasional	48
Gambar 3.10	Ekspor Komoditas Utama Budi Daya Laut....	49
Gambar 3.11	Negara Tujuan Ekspor Komoditas Utama Budi Daya Laut.....	50
Gambar 3.12	Nilai Ekspor Komoditas Utama Budi Daya Laut	51
Gambar 4.1	Rantai Pasok.....	73
Gambar 4.2	Ikan Kakap Putih.....	76
Gambar 4.3	Keramba Jaring Apung HDPE (infoakuakultur. com) .....	81
Gambar 4.4	Kapal Jukung (daerah.sindonews.com).....	81
Gambar 4.5	Rantai Pasok Usaha Budidaya Ikan Kakap Putih	86
Gambar 5.1	Gambaran Umum Struktur Organisasi BUMD	95
Gambar 5.2	Siklus Manajemen SDM .....	96

Gambar 5.3 Prinsip Remunerasi.....	97
Gambar 5.4 Struktur Organisasi BUMD Perikanan .....	100

# KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Allah SWT. karena atas perkenan-Nya lah kami dapat menyelesaikan penyusunan buku ini yang merupakan salah satu luaran dari Program Hibah Penelitian Dasar Unggulan Perguruan Tinggi (PDUPT), yang bertemakan “Analisis Kelayakan Jangka Panjang Industri Perikanan pada Koridor Papua sebagai Pusat Pengembangan Industri Pangan dan Perikanan: Studi Kasus Kabupaten Kepulauan Yapen.”

Buku ini diharapkan dapat membantu pihak-pihak yang tertarik untuk mengembangkan usaha budidaya perikanan laut. Dengan demikian, sekaligus dapat memberdayakan sumber daya kelautan yang sangat berlimpah menjadi komoditi yang lebih bernilai dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu penulisan buku ini, terutama kepada Direktorat Riset dan Pengabdian kepada Masyarakat (DRPM) UI dan pihak-pihak lain yang tidak dapat kami sebutkan satu per satu. Akhir kata, semoga buku ini dapat bermanfaat bagi masyarakat banyak dan membantu terbentuknya usaha-usaha budidaya perikanan yang mandiri dan berkelanjutan.

Depok, November 2019

**Tim Penulis**



# BAB 1

## PENDAHULUAN

**S**tudi Kelayakan Bisnis (SKB) merupakan suatu disiplin ilmu yang menggabungkan beberapa aspek dalam bidang ilmu manajemen yang ditujukan untuk mengetahui apakah suatu bisnis dapat menghasilkan manfaat finansial, sehingga dapat disimpulkan layak atau tidak untuk dijalankan. Adapun informasi yang dikumpulkan dan dipresentasikan dalam SKB akan membantu pembuatan keputusan mengenai hal-hal sebagai berikut:

- 1) Merinci hal-hal yang perlu dilakukan agar gagasan usaha sukses diimplementasikan.
- 2) Mengidentifikasi masalah logistik serta masalah-masalah bisnis lain dan solusinya.
- 3) Mengembangkan strategi pemasaran untuk meyakinkan pihak bank atau investor bahwa bisnis tersebut layak untuk mendapatkan dana investasi.

Beberapa aspek yang perlu dievaluasi dalam melakukan studi kelayakan bisnis adalah sebagai berikut:

- 1) Aspek Lingkungan Eksternal, meliputi analisis kondisi demografi, politik dan regulasi, sosial, budaya, teknologi, ekonomi dan lingkungan.
- 2) Aspek Pasar dan Pemasaran, meliputi proyeksi permintaan, analisis kondisi pasar saat ini, kompetisi, analisis potensi

pasar di masa yang akan datang, proyeksi penjualan & pangsa pasar, serta bauran pemasaran.

- 3) Aspek Operasi, yang meliputi kebutuhan material, kebutuhan tenaga kerja, transportasi, lokasi bisnis, dan teknologi yang dibutuhkan seperti peralatan kantor, manajemen persediaan, peralatan manufaktur seperti tata letak fasilitas, dll.
- 4) Organisasi dan Sumber Daya Manusia (SDM), meliputi bentuk badan usaha, struktur organisasi, dan manajemen sumber daya manusia.
- 5) Aspek Keuangan, meliputi proyeksi investasi modal kerja yang dibutuhkan, sumber-sumber pembelanjaan yang akan dipergunakan, estimasi penghasilan, biaya, perhitungan laba/rugi, *NPV*, *IRR*, *payback period*, dan estimasi arus kas.

Pembahasan pada tiap aspek terdiri dari pembahasan teori dan diikuti dengan pembahasan studi kasus, yaitu mengenai analisis kelayakan usaha budidaya ikan kakap putih di perairan Indonesia Timur. Analisis kelayakan dilakukan berdasarkan pada data sekunder serta hasil wawancara mendalam dengan berbagai pihak yang terlibat dalam pengembangan industri perikanan di Indonesia Timur, seperti perwakilan dari Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP), Perwakilan Pemda Kabupaten Yapen, perwakilan BUMD Yamase, serta perwakilan KKP Biak dan perwakilan nelayan di Yapen dan Biak.

# BAB 2

## ASPEK LINGKUNGAN EKSTERNAL

### 2.1 Pengantar

Bab ini membahas mengenai analisis industri dan lingkungan eksternal yang harus dilakukan oleh pelaku usaha untuk mendapatkan pemahaman mengenai kondisi lingkungan eksternal yang mempengaruhi usaha bisnis pada suatu industri. Bab ini akan membahas analisis lingkungan makro, seperti kondisi demografi, lingkungan politik dan regulasi, lingkungan sosial-budaya, perkembangan teknologi, kondisi ekonomi, serta analisis aspek lingkungan. Alat analisis yang akan dipergunakan adalah *porter's five forces* (untuk menentukan tingkat persaingan di suatu industri), serta analisis SWOT (*strength, weakness, opportunity, threat*) untuk menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang serta tantangan yang dihadapi oleh suatu usaha bisnis.

### 2.2 Aspek-Aspek yang Harus Diperhatikan

Dalam melakukan analisis kelayakan usaha, perlu diketahui aspek-aspek lingkungan eksternal usaha serta internal kekuatan dan kelemahan yang dimiliki calon investor. Untuk itu perlu dilakukan analisis lingkungan makro, analisis *porter's five forces*, dan analisis SWOT.

#### 2.2.1 Analisis Lingkungan Makro

Pada bagian ini, studi kelayakan harus membahas mengenai

analisis lingkungan makro yang akan mempengaruhi usaha yang akan diusulkan. Hal-hal yang harus sebaiknya dibahas pada bagian ini adalah lingkungan ekonomi, lingkungan sosial-budaya, lingkungan politik, lingkungan teknologi, lingkungan ekologi, dan lingkungan global.

*Lingkungan ekonomi.* Faktor-faktor dalam kondisi ekonomi negara dan wilayah akan dapat mempengaruhi keberhasilan bisnis, terutama terkait ketersediaan peluang perolehan dana investasi atau pinjaman, tingkat penghasilan yang dapat dibelanjakan, serta pola belanja atau pola konsumsi masyarakat secara agregat. Dari aspek finansial, tingkat suku bunga primer akan menentukan kemampuan instrumen finansial seperti perbankan dalam memberikan pinjaman usaha, laju inflasi, dinamika pasar uang, defisit anggaran pemerintah, produk domestik bruto, tingkat serapan angkatan kerja, tingkat produktivitas pekerja, nilai tukar rupiah terhadap Dolar Amerika, kecenderungan perdagangan pasar saham dan indeks bursa, kondisi ekonomi luar negeri, aktivitas pada neraca ekspor/impur, tingkat permintaan dan penawaran barang dan jasa, fluktuasi harga, kebijakan fiskal, kebijakan moneter, serta kebijakan organisasi-organisasi dunia seperti MEE (Masyarakat Ekonomi Eropa), G20, OPEC, WTO, APEC. Indikator yang digunakan dalam pengukuran lingkungan ekonomi adalah pendapatan per kapita, penyerapan tenaga kerja, peningkatan upah rata-rata, serta dampak positif atau negatif dari operasional bisnis bagi perekonomian terhadap sesuatu. Sebagai contoh, dampak positif pemberdayaan tol laut dalam proses distribusi barang dan jasa.

*Lingkungan sosial-budaya.* Faktor sosial dan budaya memiliki pengaruh yang signifikan terhadap preferensi dan

tingkat konsumsi barang dan jasa oleh pasar konsumen secara umum. Faktor-faktor sosial yang dominan antara lain adalah tingkat kepercayaan masyarakat terhadap perusahaan atau produsen barang dan jasa, nilai-nilai yang diyakini oleh masyarakat, sikap, opini, keterbukaan cara pandang, faktor demografis seperti usia atau *generation cohort*, tingkat pendidikan, etnis, dan gaya hidup masyarakat secara umum ikut mempengaruhi perkembangan budaya lokal. Contoh yang dapat diambil, antara lain bagaimana keterbukaan arus informasi mempengaruhi selera dan tingkat konsumsi masyarakat yang semula hanya dipengaruhi oleh lingkungan terdekat seperti keluarga, saat ini juga banyak dipengaruhi oleh *endorser* atau *influencer* yang datang dari dalam ataupun luar negeri. Peningkatan jenjang pendidikan yang dicapai oleh masyarakat hingga di pelosok wilayah juga mempengaruhi cara pandang dan pola konsumsi masyarakat secara umum.

*Lingkungan politik.* Kondisi politik suatu negara secara signifikan akan mempengaruhi keseluruhan aspek operasional bisnis. Lingkungan dan kondisi politik yang kondusif akan menurunkan risiko kegagalan usaha terutama dalam kaitannya dengan stabilitas penerapan peraturan perundang-undangan yang dikeluarkan oleh pemerintah, implementasinya baik di pusat maupun di daerah, tingkat kepatuhan terhadap aturan yang dicerminkan oleh transparansi sistem administrasi publik, adanya aturan yang mengikat terkait *anti-trust*, kebijakan sistem dan program perpajakan, undang-undang dan peraturan pemerintah terkait ketenagakerjaan seperti upah minimum, pengaturan jam kerja, kesehatan lingkungan kerja, perlindungan bagi pekerja, dan sebagainya, tata kelola dan kebijakan terkait upaya menjaga kelestarian lingkungan, kebijakan penetapan

harga minimum atau harga eceran terendah. Contohnya, bagaimana stabilitas kondisi politik sebelum dan setelah Pemilu mempengaruhi tingkat keyakinan pasar internasional terhadap kondisi keamanan yang menentukan kelancaran operasional bisnis perusahaan.

*Lingkungan teknologi.* Perkembangan teknologi mengubah lanskap bisnis secara fundamental. Dalam dekade terakhir, teknologi berbasis internet yang sering juga dikenal dengan *Internet of Things* (IoT) mengubah berbagai aspek kehidupan masyarakat sehingga memaksa perusahaan untuk mengubah sistem dan pola operasionalnya untuk menjadi lebih efisien dan responsif terhadap dinamika perubahan teknologi agar tidak terdisrupsi oleh perkembangan yang terus terjadi. Bagaimana peluang dan ancaman bisnis tidak hanya datang dari dalam industri, melainkan dari sumber-sumber lain yang pada masa sebelumnya tidak terpikirkan akan dapat mempengaruhi bahkan melumpuhkan bisnis perusahaan. Sebagai contoh, ancaman yang dihadapi oleh industri transportasi khususnya transportasi darat di Indonesia yang mengalami perubahan secara signifikan setelah hadirnya perusahaan berbasis digital seperti Gojek atau masuknya Grab ke Indonesia; bagaimana perusahaan transportasi harus bersaing dengan aplikasi yang diunduh oleh masyarakat tidak terpikirkan pada dekade sebelumnya. Sistem berbasis teknologi juga mengubah pola konsumsi masyarakat dalam pemenuhan kebutuhannya yang semula dilakukan secara manual ditandai dengan pergerakan manusia dari satu titik ke titik yang lain, saat ini berubah menjadi transaksi berbasis daring yang tidak mengharuskan masyarakat keluar dari rumah atau lingkungan kerja untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan mereka.

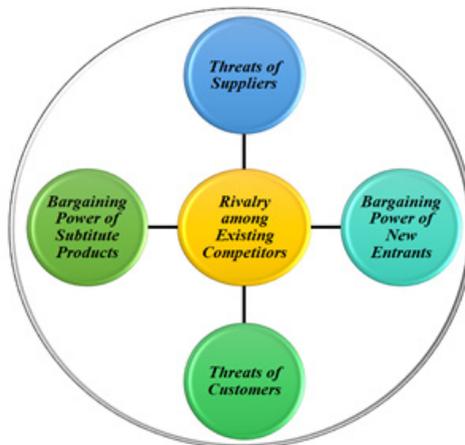
*Lingkungan ekologi.* Perubahan perilaku usaha tidak dapat dihindari akan membawa dampak pada perubahan lanskap ekologi suatu wilayah. Lingkungan ekologi pada prinsipnya mencerminkan pola hubungan antara manusia dan makhluk hidup lainnya dengan udara, tanah, dan air yang mendukung keberlangsungan kehidupan yang secara langsung juga menentukan berbagai aktivitas pemenuhan kebutuhan mengingat lingkungan ekologi merupakan sumber kehidupan dan kegiatan produksi. Di dalam perkembangannya, kesadaran terhadap upaya menjaga kelestarian lingkungan menjadi sesuatu yang secara konsisten harus digalakkan mengingat kondisi lingkungan hidup yang semakin hari semakin menyedihkan. Kerusakan lingkungan akibat perbuatan manusia secara signifikan harus ditekan. Sebagai contoh, pemerintah menetapkan standar dan kategori intensitas pencemaran lingkungan yang dilakukan oleh perusahaan ke dalam beberapa kelas, di antaranya, kategori hitam, merah, kuning, dan hijau. Perusahaan yang berada di dalam kategori hitam mengindikasikan bahwa perusahaan tersebut telah terbukti melakukan pencemaran lingkungan. Tentu saja hal tersebut akan mempengaruhi daya tarik perusahaan terhadap investor, karena saat ini tidak ada investor yang bersedia berinvestasi ke dalam perusahaan dengan kategori yang terbukti melakukan pencemaran lingkungan.

*Lingkungan global.* Globalisasi meluruhkan batas-batas perekonomian antarnegara menjadi nyaris tidak signifikan. Arus informasi dan komunikasi sebagai dampak positif perkembangan teknologi membuat perubahan fundamental tentang bagaimana cara kita hidup. Kondisi perekonomian, politik, dan sosial-masyarakat tidak hanya ditentukan oleh faktor-faktor domestik, tetapi jauh melebihi itu, yakni

dipengaruhi oleh berbagai negara dan masyarakat dunia. Contohnya, intensitas persaingan ekonomi dan peta politik Amerika dan Tiongkok ikut mempengaruhi perekonomian Indonesia, baik secara langsung maupun tidak langsung. Penurunan daya beli masyarakat juga dipengaruhi oleh harga perolehan bahan baku produksi yang berasal dari proses impor menyebabkan kenaikan pada neraca impor, dan secara domestik mempengaruhi harga jual produk ke pasar yang ikut mengalami kenaikan.

### 2.2.2 Porter's Five Forces

Analisis *porter's five forces* dilakukan untuk mengidentifikasi tingkat kompetisi pada industri yang akan dimasuki oleh suatu usaha bisnis yang diilustrasikan melalui Gambar 2.1 berikut ini:



**Gambar 2.1** Ilustrasi *Porter Five Forces Model*

*Sumber:* Diadaptasi dari David dan David (2017)

Analisis pada dasarnya dilakukan untuk mengetahui tingkat kompetisi horizontal (*threat of substitute products*, *rivalry among existing competitors*, dan *threat of new entrants*), serta tingkat kompetisi vertikal (*bargaining power of suppliers* dan *bargaining power of customers*).

Pada *threat of substitute products*, analisis dilakukan untuk mengetahui apakah barang atau jasa yang dihasilkan oleh suatu usaha bisnis dapat dengan mudah digantikan oleh produk lain. Contohnya adalah bila usaha bisnis menghasilkan produk olahan ikan (misalnya bakso ikan), maka produk ini memiliki banyak produk pengganti, yaitu jenis makanan lainnya (seperti bakso sapi, bakso ayam dan lainnya). Sehingga dapat dikatakan bahwa *threat of substitute products* untuk kasus ini relatif tinggi. Pada *rivalry among existing competitors*, analisis dilakukan untuk mengetahui apakah ada ancaman dari usaha bisnis yang sudah ada pada industri yang sama. Analisis dapat dilakukan dengan melihat jumlah perusahaan yang ada serta menganalisis posisi usaha-usaha tersebut pada industri yang akan dimasuki. Contohnya adalah pada industri makanan olahan, terdapat banyak beberapa perusahaan yang memiliki pangsa pasar yang relatif besar, sehingga *threat of established rivals* pada industri makanan olahan relatif tinggi.

Pada *threat of new entrants*, analisis dilakukan untuk mengetahui tingkat kesulitan untuk memasuki industri yang dituju. Hal ini dapat dilakukan dengan melihat jumlah usaha bisnis yang memasuki industri tersebut, tingkat keketatan regulasi pada industri tersebut serta jumlah usaha bisnis yang terpaksa keluar, dan menganalisis penyebabnya. Sebagai contoh, adalah industri makanan olahan adalah industri yang sangat mudah untuk dimasuki, sehingga *threat of new entrants*-nya

relatif tinggi.

Pada *bargaining power of suppliers*, analisis dilakukan untuk melihat posisi tawar pemasok dalam industri tersebut. Hal ini dapat dilakukan dengan menganalisis apakah terdapat cukup banyak jumlah pemasok bahan baku dari usaha bisnis ini. Jika jumlah pemasok banyak, maka usaha bisnis memiliki keleluasaan untuk memilih dan bernegosiasi pemasok, sehingga posisi tawar pemasok menjadi rendah. Sebaliknya, jika jumlah pemasok sedikit, maka usaha bisnis tidak memiliki keleluasaan untuk memilih dan bernegosiasi dengan pemasok, sehingga posisi tawar dari pemasok menjadi tinggi.

Pada *bargaining power of customers*, analisis dilakukan untuk melihat posisi tawar dari pelanggan dari barang atau jasa yang dihasilkan oleh suatu usaha bisnis. Hal ini dapat dilakukan dengan menganalisis permintaan untuk produk atau jasa tersebut, melihat jumlah dari barang atau jasa sejenis di pasaran, serta melihat apakah pelanggan cenderung cepat berpindah dari satu merek ke merek produk lain bila merek yang saat itu digunakan tidak tersedia atau mengalami kenaikan harga. Sebagai contoh, pada industri makanan olahan, terdapat banyak produsen yang menghasilkan barang sejenis, sehingga pelanggan akan mudah berganti merek bila merek yang diinginkan tidak tersedia, sehingga posisi tawar pelanggan menjadi tinggi.

### 2.2.3 Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan bagian dari proses manajemen strategi perusahaan, dikenal juga dengan analisis kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman yang dihadapi oleh perusahaan. Analisis ini merupakan salah satu yang perlu dilakukan dalam melakukan studi kelayakan usaha. Analisis

SWOT dilakukan untuk mengevaluasi kondisi eksternal, berupa peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*) yang dihadapi oleh suatu usaha, serta kondisi internal berupa kekuatan (*strenghts*) dan kelemahan (*weaknessess*) usaha tersebut. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dengan melakukan analisis SWOT, kita dapat mengetahui bagaimana suatu organisasi usaha berinteraksi dengan lingkungannya, dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya.



Gambar 2.2 Analisis SWOT

Sumber: Diadaptasi dari David dan David (2017)

Kekuatan yang dimiliki serta peluang yang dihadapi oleh perusahaan merupakan faktor positif yang dimiliki yang menguntungkan untuk mencapai tujuan suatu organisasi atau usaha. Sedangkan kelemahan serta ancaman yang dihadapi merupakan faktor negatif yang akan menghambat suatu organisasi atau usaha dalam mencapai tujuannya.

Kekuatan (*strengths*) suatu organisasi atau usaha merupakan karakteristik yang memberikan keuntungan atau merupakan kelebihan yang dimiliki organisasi atau usaha tersebut dibandingkan organisasi atau usaha lain dalam industrinya. Menurut Thompson dan Strickland (1989: 10), dalam Dergisi (2077), kekuatan suatu organisasi atau usaha merupakan karakteristik yang memberikan kemampuan lebih dan menguntungkan. Termasuk dalam kekuatan organisasi atau usaha ini adalah sumber daya, keahlian yang dimiliki, kekuatan pasar, serta kelebihan-kelebihan lain seperti sertifikasi atau kualifikasi standar industri tertentu yang dimiliki, dan faktor-faktor lain yang merupakan kelebihan organisasi atau usaha yang tidak dimiliki oleh kompetitornya.

Kelemahan (*weaknesses*), merupakan suatu kondisi dimana suatu organisasi atau usaha tersebut tidak memiliki kompetensi yang dibutuhkan. Misalnya kelemahan dalam hal finansial seperti permodalan, tidak memiliki keahlian yang mumpuni yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi atau usaha, kekurangan sumber daya manusia, serta *image*, dan lain-lain dibandingkan dengan kompetitor sejenis.

Peluang (*opportunities*) merupakan suatu situasi atau kondisi yang menguntungkan bagi suatu organisasi atau usaha yang memungkinkannya mencapai tujuan dengan mudah dibandingkan kompetitor. Termasuk dalam faktor peluang ini misalnya jika usaha ini mempunyai pasar tertentu yang belum atau tidak dapat digarap oleh kompetitor, adanya peraturan atau kebijakan yang memberikan ruang untuk melakukan suatu usaha, dan lain sebagainya.

Ancaman (*threats*) merupakan suatu situasi yang dapat menyebabkan terganggunya proses pencapaian tujuan organisasi

atau usaha yang dilakukan, sehingga dapat menyebabkan organisasi atau usaha tersebut kehilangan daya saingnya terhadap kompetitor (Ülgen and Mirze, 2010: 161) dalam Gergisi (2017).

### **2.3 Studi Kasus Usaha Budidaya Perikanan di Indonesia Timur**

Analisis kelayakan usaha budidaya perikanan yang didiskusikan di buku ini dilakukan didasarkan pada hasil wawancara mendalam (IDI) dengan pihak-pihak terkait budidaya perikanan laut di Papua, khususnya di Kabupaten Kepulauan Yapen serta Kota Biak. Adapun wawancara mendalam dilakukan dengan beberapa pihak seperti Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Kepulauan Yapen, BUMD Yamase, KKP Biak serta nelayan. Berdasarkan hasil wawancara tersebut didapatkan data-data serta informasi terkait dengan peluang, tantangan, serta kondisi terkini untuk pengembangan usaha budidaya ikan kakap putih di Indonesia bagian Timur. Data-data dan informasi yang didapatkan tersebut digunakan sebagai asumsi dalam melakukan analisis kelayakan budidaya ikan kakap putih di Indonesia Timur, khususnya di Kabupaten Kepulauan Yapen.

#### *2.3.1 Analisis Lingkungan Makro*

Usaha budidaya perikanan ini akan dilakukan di perairan Indonesia Timur, khususnya di Kabupaten Kepulauan Yapen. Kabupaten ini merupakan salah satu kabupaten di Provinsi Papua, dan memiliki luas 2.432,49 km<sup>2</sup>, dan 65,96 persennya merupakan perairan. Kabupaten ini memiliki 16 distrik (setingkat kecamatan) dan beribu kota di Serui. Berdasarkan data dari BPS Yapen, perkiraan penduduk Kabupaten Yapen pada tahun 2018 adalah 95.007 jiwa dari 18.239 rumah tangga,

dan terdapat 44.098 penduduk usia angkatan kerja (BPS Yapen, 2018). Pada tahun 2017, tercatat 4.101 rumah tangga perikanan tangkap dan 365 rumah tangga perikanan budidaya. Produk domestik regional bruto (PDRB) dari kabupaten ini di tahun 2017 adalah 2.644.246 miliar rupiah, dan kontribusi terbesar adalah dari sektor pertanian sebesar 23,24%.

Dari data di atas dan juga dari hasil wawancara, dapat disimpulkan bahwa Kabupaten Kepulauan Yapen merupakan salah satu daerah yang memiliki potensi sumber daya perikanan dan kelautan yang cukup potensial di Provinsi Papua. Namun tingkat pemanfaatan sumber daya ikan di daerah ini pada tahun 2017 baru mencapai 2,1%. Masih terdapat sekitar 98% potensi sumber daya ikan yang belum dimanfaatkan. Permintaan pasar terhadap komoditas perikanan, baik ditingkat nasional maupun ditingkat dunia, masih sangat tinggi. Oleh karena itu potensi sumber daya ikan di perairan Kabupaten Kepulauan Yapen memiliki potensi permintaan pasar yang besar di pasar nasional dan pasar internasional. Adapun jenis ikan yang banyak terdapat di Kabupaten Kepulauan Yapen terdiri dari ikan kakap putih, tuna, serta tenggiri dan kakap merah. Namun yang akan dikembangkan adalah ikan kakap putih, mengingat harga jualnya yang tinggi.

Bupati Kabupaten Kepulauan Yapen mempunyai visi untuk mengembangkan industri perikanan lokal, untuk menciptakan nilai tambah, sehingga hasil produksi dapat masuk ke pasar nasional dan internasional. Untuk tujuan tersebut, terdapat Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Yamase yang bekerja sama dengan Pemerintah Daerah dalam hal pemanfaatan sumber daya perikanan serta mengembangkannya menjadi industri perikanan. Dalam hal ini pemerintah telah melakukan beberapa

strategi untuk mengembangkan industri perikanan, di antaranya adalah budidaya ikan pengembangan *hatchery* (pembibitan) dan *floating cage* (keramba jaring apung), dengan BUMD Yamase sebagai institusi yang membangun dan mengelola *hatchery* serta *floating cage* tersebut. nantinya bibit ikan yang dihasilkan oleh *hatchery*, sebagian akan dipelihara oleh BUMD Yamase, dan sisanya akan diberikan kepada masyarakat untuk dipelihara di keramba jaring apung (KJA) yang rencananya akan disediakan oleh pemerintah daerah. *Hatchery* ini direncanakan akan mulai beroperasi pada akhir tahun 2019.

### 2.3.2 Porter's Five Forces

Analisis ini terdiri dari kompetisi horizontal (*threat of substitute products*, *threat of established rivals*, dan *threat of new entrants*), serta kompetisi vertikal (*bargaining power of suppliers* dan *bargaining power of customers*).

Usaha ini akan menghasilkan ikan kakap putih (*barramundi*) untuk konsumsi bisnis dan rumah tangga. Untuk analisis kompetisi horizontal, dari sisi *threat of substitute products* (ancaman substitusi produk sejenis), ancamannya tinggi karena ikan kakap putih dapat digantikan oleh jenis-jenis ikan laut lainnya seperti ikan tuna, ikan tenggiri dan ikan kakap merah. Sedangkan dari sisi *threat of established rivals* (ancaman dari pesaing yang sudah ada), ancamannya rendah, karena budidaya ikan kakap putih ini masih jarang dilakukan di Indonesia Timur. Dari sisi *threat of new entrants* (ancaman dari pelaku usaha baru), juga bisa dikatakan rendah, karena usaha budidaya ini relatif membutuhkan investasi yang cukup besar.

Analisis kompetisi vertikal dari sisi *bargaining power of suppliers* (daya tawar pemasok) bisa dikatakan tinggi, karena

tidak banyak pemasok yang bisa menyediakan pasokan benih ikan kakap putih, serta berbagai pakan ikan dan peralatan lainnya. Dari sisi *bargaining power of customers* (daya tawar pelanggan) bisa dikatakan sedang, karena walaupun ikan kakap putih memiliki harga jual yang tinggi, namun demikian pelanggan dapat mengganti konsumsi ikan ini dengan ikan laut lainnya.

### 2.3.3 Analisis SWOT

Dalam rangka mengetahui kelayakan usaha budidaya perikanan di perairan Indonesia Timur, khususnya di Kabupaten Kepulauan Yapen, diperlukan juga analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi (*SWOT analysis*). Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan pihak-pihak terkait, serta berdasar data-data publik yang didapatkan, maka analisis SWOT dapat dipaparkan sebagai berikut.

#### 2.3.3.1 Analisis Kekuatan (*Strengths*)

Keistimewaan Kabupaten Kepulauan Yapen yang merupakan kekuatan terbesar adalah letak geografis yang dikelilingi oleh lautan yang merupakan penghasil berbagai macam jenis ikan, seperti tuna, kakap putih, kakap merah, dan tenggiri yang belum sepenuhnya diberdayakan. Sampai tahun 2017, produksi perikanan kabupaten ini baru mencapai 7.325 ton. Sehingga jika dibanding dengan perkiraan potensi yang tersedia, maka tingkat pemanfaatan sumber daya ikan di daerah ini pada tahun 2017 baru mencapai 2,1%. Masih terdapat sekitar 98% potensi sumber daya ikan yang belum dimanfaatkan. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat oleh para nelayan Kabupaten Kepulauan Yapen masih relatif rendah.

### 2.3.3.2 Analisis Kelemahan (*Weaknesses*)

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan pihak-pihak terkait baik di kabupaten Kepulauan Yapen maupun di Biak, beberapa masalah penting yang dihadapi nelayan serta industri perikanan di perairan Indonesia Timur, khususnya di Kabupaten Kepulauan Yapen adalah sebagai berikut:

*Pertama*, pada umumnya nelayan menghadapi kendala dalam hal permodalan. Bantuan yang telah diberikan oleh pemerintah baru berupa kapal motor, namun nelayan masih memerlukan modal untuk membeli peralatan, pancing dan bahan bakar yang harganya termasuk mahal.

*Kedua*, adanya kebiasaan masyarakat yang tidak konsisten dalam mengikuti arahan yang telah diberikan pada saat penyuluhan. Selain itu, lokasi nelayan yang bermukim di kampung-kampung yang sulit dijangkau untuk melaksanakan penyuluhan oleh dinas KKP setempat. Selain itu, sering terjadi kelangkaan BBM, sehingga menyulitkan bagi nelayan untuk melaut secara reguler.

Menurut Direktur BUMD Yamase, tantangan terbesar yang dihadapi oleh BUMD dalam mengembangkan industri perikanan di Kabupaten Kepulauan Yapen adalah lokasi yang relatif sulit dijangkau, karena hanya dapat dicapai melalui penerbangan dengan pesawat kecil dari Biak atau Jayapura. Selain itu, daya beli masyarakat rendah, dan pada umumnya nelayan masih menggunakan teknologi penangkapan tradisional, *coverage area* penangkapan yang terbatas karena minimnya teknologi penangkapan, serta kelangkaan bahan bakar solar. Belum ada yang mengelola *cold storage*, karena membutuhkan biaya tidak sedikit. Kelemahan lain adalah

belum ada perjanjian kerja sama antara Pemda dan Perinus dalam hal pembelian ikan dari nelayan.

#### 2.3.3.3 Analisis Peluang (*Opportunities*)

Peluang utama dari mendirikan industri budidaya perikanan di Kabupaten Kepulauan Yapen adalah, karena mata pencarian utama masyarakat adalah sebagai nelayan. Selain itu, potensi perikanan di Kabupaten Kepulauan Yapen sangat besar. Namun nelayan belum fokus karena memang mungkin ada faktor-faktor teknis maupun nonteknis yang dihadapi. Seperti, nelayan tidak selalu melaut, tetapi juga berkebun.

Para nelayan juga menghadapi kendala berupa minimnya modal yang dipunyai untuk melaut, mengingat mahalnya harga bahan bakar, serta hanya menggunakan perahu/kapal tradisional untuk mendapatkan ikan. Saat ini, pemerintah daerah telah memberikan bantuan berupa kapal motor (perahu fiber) yang diberikan kepada kelompok-kelompok nelayan. Diharapkan kesejahteraan nelayan akan lebih baik, jika semua nelayan bisa mendapatkan bantuan kapal maupun bahan bakar dari pemerintah secara reguler, serta memberikan kepastian harga jual ikan sehingga harga tidak ditentukan oleh para 'mafia' pedagang ikan.

#### 2.3.3.4 Analisis Ancaman (*Threats*)

Mengingat kondisi pengelolaan hasil perikanan di Kabupaten Kepulauan Yapen saat ini, maka ancaman terbesar adalah masuknya “nelayan” asing yang mengambil hasil laut secara ilegal dengan menggunakan peralatan dan teknologi tangkap yang modern.

## 2.4 Penutup

Bagian ini menjelaskan analisis lingkungan yang harus dilakukan oleh organisasi atau perusahaan dalam rangka melakukan kelayakan usaha. Analisis yang dilakukan terdiri dari analisis lingkungan makro, analisis Porter's Five Forces, serta analisis SWOT. Dari analisis yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa rencana usaha budidaya ikan kakap putih yang akan dilakukan di Kabupaten Kepulauan Yapen layak untuk dilakukan, mengingat (1) kondisi demografi yang mendukung dengan kekuatan sumber daya ikan yang melimpah, (2) peluang usaha yang besar, mengingat belum ada usaha dalam skala industri yang dilakukan, serta adanya kebijakan pemerintah untuk mengembangkan industri perikanan di kawasan tersebut, serta (3) besarnya hambatan untuk masuk ke industri berskala besar di wilayah tersebut.

## Referensi

- BPS Yapen (2018). *Kabupaten Kepulauan Yapen dalam Angka 2018*. BPS Yapen: Serui. Dergisi, Uluslararası Sosyal Araştırmalar (2017).
- David, F.R. & David, F.R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases, 16ed.* Boston, USA: Pearson Education Limited.
- Dergisi, Uluslararası Sosyal Araştırmalar (2017). SWOT Analysis: A Theoretical Review. *The Journal of International Social Research*, 10 (51): 994–1006.

# BAB 3

## ASPEK PASAR DAN PEMASARAN

### 3.1 Pengantar

Bab ini akan membahas mengenai hal-hal yang harus dianalisis dalam aspek pemasaran, meliputi potensi pasar di masa yang akan datang, estimasi pangsa pasar, serta strategi pemasaran yang akan digunakan untuk mencapai pangsa pasar yang ditargetkan. Pada bab ini, khususnya akan dibahas mengenai segmentasi pelanggan, target pelanggan yang dituju, serta posisi usaha dalam industri (*segmenting, targeting and positioning*, STP) serta bauran pemasaran (*marketing mix*).

### 3.2 Aspek-Aspek yang Harus Diperhatikan

*American Marketing Association* mendefinisikan manajemen pemasaran sebagai proses perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian operasi pemasaran secara keseluruhan, termasuk perumusan tujuan pemasaran, kebijakan pemasaran, program pemasaran, dan strategi pemasaran yang ditujukan untuk menciptakan pertukaran untuk memenuhi tujuan individu maupun organisasi. Rangkaian proses tersebut melibatkan berbagai upaya yang dilakukan untuk menciptakan nilai dalam jangka panjang. Tidak lagi hanya berfokus pada strategi untuk menarik konsumen baru dan melakukan pertukaran untuk saat ini, namun lebih dari itu, bagaimana membangun kepercayaan konsumen untuk dapat mempertahankan loyalitas

konsumen melalui penawaran produk dengan kualitas prima yang dapat memenuhi kebutuhan, bahkan melebihi ekspektasi konsumen.

Kotler (2010) dalam Kotler dan Armstrong (2013) mendefinisikan pemasaran sebagai fungsi bisnis yang mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan yang belum terpenuhi saat ini, dan mengukur seberapa besar pasar yang akan dilayani, menentukan pasar sasaran mana yang paling baik dilayani oleh perusahaan, dan menentukan berbagai produk, jasa dan program yang tepat untuk melayani pasar tersebut. Sehingga, dapat dikembangkan suatu pemahaman bahwa pemasaran berperan sebagai penghubung antara kebutuhan masyarakat dengan solusi atas permasalahan atau dorongan terhadap pemenuhan kebutuhan yang diperlukan. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa pemasaran dapat didefinisikan sebagai kegiatan manusia yang ditujukan untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan melalui proses pertukaran.

Manajemen pemasaran adalah bagian dari ilmu manajemen yang mencakup proses analisis, perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian atas program yang dirancang untuk menciptakan, membangun, dan mempertahankan pertukaran yang menguntungkan dengan pembeli sasaran dengan maksud untuk mencapai sasaran organisasi (Kotler dan Armstrong, 2013). Manajemen pemasaran tidak bersinonim dengan pemasaran. Manajemen pemasaran berfokus pada seluruh aspek dari bauran pemasaran, manajemen pemasaran berperan sebagai titik pusat yang menghubungkan pemasaran di dalam tingkat sosial dan konsumsi publik secara umum di dalam kesehariannya, dan oleh karenanya membentuk sistem manajemen yang berorientasi pada pemasaran yang dalam

perkembangannya kemudian menunjukkan peran signifikan dari fungsi manajemen pemasaran tersebut. Manajemen pemasaran berfokus secara mendasar pada manajemen terhadap permintaan (Kotler, 2010 dalam Kotler dan Keller, 2016).

Ilmu pemasaran, di lain pihak, memiliki pemikiran yang didasari oleh premis untuk mengkonsumsi dan/atau memfasilitasi pertukaran yang dijelaskan oleh Hunt (1983) memiliki 4 hal fundamental, yakni: (1) pola perilaku dari para pembeli, (2) pola perilaku dari para penjual, (3) kerangka kerja institusional yang berlaku, (4) konsekuensi dari ketiga hal sebelumnya bagi kehidupan sosial masyarakat. Ilmu pemasaran pada prinsipnya dikembangkan untuk menjawab pertanyaan tentang proses penciptaan dan pertukaran atas nilai antara sekelompok penjual dan sekelompok pembeli, dimana mereka melakukan pertukaran, dan bagaimana mereka melakukan pertukaran tersebut (Hunt, 1983 dalam Kotler dan Armstrong, 2013).

### *3.2.1 Proses Penciptaan Nilai*

Penciptaan nilai (*value creation*) melibatkan inovasi guna meningkatkan valuasi dari konsumen terhadap manfaat ketika mengkonsumsi produk (barang dan/atau jasa) yang ditawarkan oleh perusahaan. Sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki oleh perusahaan menjadi kunci dalam proses penciptaan nilai tersebut. Dalam *framework* VPC, dijelaskan bahwa perusahaan yang mampu memproduksi perbedaan yang lebih besar antara *value* dan *cost* akan memiliki keunggulan dibandingkan dengan pesaingnya. Ketika suatu nilai diciptakan, konsumen akan memberikan reaksi antara lain: (1) bersedia membayar

pada harga yang lebih tinggi bagi produk yang menurut penilaian mereka mendatangkan nilai manfaat yang lebih tinggi atau produk baru yang belum pernah ada sebelumnya, (2) konsumen akan bersedia membayar pada harga yang lebih tinggi untuk sesuatu yang mereka persepsikan memberikan kualitas yang lebih baik, atau (3) konsumen akan memilih untuk mendapatkan manfaat sebagaimana yang mereka terima sebelumnya pada harga yang lebih rendah, dan pada umumnya disertai dengan peningkatan volume penjualan.

Jadi, dari sudut pandang konsumen, proses penciptaan nilai adalah kondisi dimana terjadi peningkatan surplus konsumen, yaitu apabila terjadi peningkatan nilai manfaat atas suatu benda dan atau layanan ataupun bila terjadi penurunan biaya yang harus dikeluarkan jika konsumen akan membeli produk barang dan/atau jasa tersebut. Secara definitif dikatakan, konsep pemasaran merupakan suatu falsafah bisnis yang menyatakan bahwa pemuasan kebutuhan konsumen merupakan syarat ekonomi dan sosial bagi kelangsungan hidup perusahaan. Adapun elemen penting dalam Konsep Pemasaran, di antaranya adalah berorientasi pada keinginan konsumen, segala aktivitas pemasaran disusun dan diimplementasikan secara terpadu, dan dilakukan dalam upaya untuk mencapai tingkat kepuasan konsumen melebihi pencapaian kompetitor terdekatnya. Pemetaan terhadap area yang dapat ditawarkan oleh perusahaan untuk menciptakan nilai bagi pelanggan diilustrasikan melalui Gambar 3.1 berikut ini:



**Gambar 3.1 Diagram Vena untuk Menentukan Peta Proposisi Nilai**

*Sumber:* Diadaptasi dari berbagai referensi

Dengan adanya kompleksitas yang tinggi, perusahaan berusaha memecahkan permasalahan secara efektif, meski tidak sepenuhnya memahami bahwa mereka memiliki kapabilitas yang terlahir dari fungsi-fungsi internalnya. Pengembangan perilaku yang memungkinkan setiap bagian dari perusahaan dalam menjawab tantangan untuk menyesuaikan dan berorientasi pada dinamika pasar yang kemudian secara kolektif membentuk budaya yang mengarahkan bagaimana karyawan berpikir dan bertindak dalam proses implementasi konsep-konsep pemasaran (Day, 1990 dalam Kotler dan Armstrong, 2013). Hal tersebut menjadi penting, mengingat bahwa kapabilitas perusahaan adalah sumber daya saing dalam menjawab tantangan untuk menghasilkan produk yang sesuai dengan kebutuhan, keinginan, dan tuntutan pasar sekaligus menjadi penentu keberhasilan strategi yang diterapkan oleh perusahaan

dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnisnya yang pada bagian aspek pemasaran ini, akan dibahas lebih dalam tentang strategi pemasaran perusahaan.

### *3.2.2 Strategi Pemasaran*

Strategi pemasaran adalah seperangkat keputusan dan tindakan terintegrasi yang menjelaskan ekspektasi bisnis untuk mencapai tujuan-tujuan pemasarannya dan memenuhi standar nilai yang diharapkan oleh pelanggannya. Strategi pemasaran berfokus kepada pengambilan keputusan terkait segmentasi pasar dan membidik pasar sasaran, serta pengembangan strategi penentuan posisi bersaing di dalam pasar yang dirumuskan berdasarkan keputusan atas produk, harga, distribusi, dan promosi (Corey, 1991; Hunt dan Morgan, 1995; Kotler 1994; McCharthy, 1960 dalam Kotler dan Keller, 2016).

Adapun langkah pertama yang harus diambil dalam merencanakan strategi yang sesuai dengan kondisi pasar untuk menangkap peluang dan mengembangkan usaha adalah analisis pasar. Pada umumnya analisis ini akan menghasilkan pembaruan dalam bentuk pemasaran, keuntungan yang diperoleh jika membeli suatu produk seperti diskon dalam situasi dan keadaan tertentu atau berupa hadiah langsung. Analisis pasar dan pemasaran pada tingkat lanjut adalah dengan melakukan analisis dan peramalan permintaan. Adapun hal yang perlu diperhatikan adalah

- 1) *Permintaan Pasar*. Pada evaluasi kesempatan pemasaran, kebanyakan perusahaan menilai dengan melihat permintaan pasar. Kemudian apa yang dimaksud dengan permintaan pasar. Kotler mengemukakan definisi permintaan pasar bagi suatu produk adalah “*volume total yang akan*

*dibeli oleh kelompok pembeli tertentu dalam lingkungan pemasaran tertentu dan program pemasaran tertentu pula*". Melihat definisi tersebut kita dapat melihat bahwa permintaan pasar itu bukanlah merupakan sebuah konsep yang sederhana karena di dalamnya terdapat 8 unsur penting seperti: produk, volume total, kelompok pembeli, daerah geografis, periode waktu, lingkungan pemasaran, dan program pemasaran.

- 2) *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Permintaan Pasar.* Menurut para ahli ekonomi, terdapat beberapa faktor utama sebagai penentu dari permintaan pasar. Faktor-faktor tersebut meliputi: harga produk, harga produk lain, penghasilan pembeli, selera pembeli.
- 3) *Analisis Volume Penjualan dan Biaya Pemasaran.* Analisis volume penjualan pada aspek pemasaran analisis pasar dan peramalan permintaan merupakan suatu studi mendalam tentang masalah "penjualan bersih" dari laporan rugi-laba perusahaan. Manajemen perlu menganalisis volume penjualan total dan juga volume itu sendiri. Analisis tersebut dapat didasarkan pada lini produk dan segmen pasar. Dalam menganalisis, manajer dapat membandingkan penjualannya dengan sasaran perusahaan dan juga dengan penjualan industri. Analisis volume penjualan sangat bermanfaat dalam evaluasi dan pengendalian kegiatan pemasaran perusahaan.
- 4) *Mengestimasi Penjualan Potensial.* Dalam melayani kebutuhan pasarnya, perusahaan perlu memperkirakan penjualan potensialnya. Ini dibuat untuk menunjukkan seberapa besar kemampuan perusahaan dalam melayani atau mengisi kebutuhan tersebut. Hal ini penting dilakukan

dalam aspek pemasaran dalam pengelolaan usaha untuk meramalkan penjualan selanjutnya. Penjualan potensial sendiri merupakan tingkat penjualan maksimum yang dapat dicapai oleh penjual. Melihat definisi tersebut, penjualan potensial dapat ditentukan berdasarkan 2 macam faktor yaitu: (1) penjualan potensial industri; (2) penjualan potensial perusahaan.

- 5) *Peramalan Penjualan*. Peramalan penjualan yang tepat pada aspek pemasaran dalam kewirausahaan ataupun pengelolaan usaha sangat diperlukan dalam setiap tahap perencanaan bisnis. Manajer pemasaran harus mempunyai ramalan penjualan yang dimaksudkan untuk menentukan kuota, menggunakannya sebagai pedoman dalam pengembangan produk, merencanakan program promosi, dan mengalokasikan tenaga kerja. Peramalan penjualan sebagai contoh aspek pemasaran ini akan digunakan oleh beberapa bagian dalam perusahaan dan sangat membantu terhadap proses persiapan. Biasanya ramalan penjualan dibuat untuk jangka waktu tertentu apakah satu tahun atau lima tahun mendatang. Dapat pula ramalan penjualan dibuat satu bulan atau mungkin lebih dari lima tahun.

### 3.2.2.1 Segmentasi Pasar

Segmentasi pasar dijelaskan sebagai pembagian kelompok konsumen/pelanggan dengan berbagai kebutuhan, karakteristik, dan perilaku yang berbeda (heterogen) untuk kemudian dikategorikan ke dalam satu kelas atau klasifikasi tertentu sehingga menjadi satu kelompok dengan karakteristik yang homogen. Segmentasi pasar adalah strategi pemasaran yang sangat krusial bagi perusahaan untuk dapat mengenali minat

dan kebutuhan konsumen di suatu pasar untuk kemudian mengembangkan produk yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan, keinginan, atau selera pasar tersebut. Pasar yang semula diasumsikan atau dipandang sebagai sesuatu yang bersifat tunggal menjadi terpeta-petakan ke dalam kelompok-kelompok dengan karakteristik unik tertentu. Tujuan utama dari segmentasi pasar adalah untuk menyusun perencanaan dan strategi pemasaran yang lebih terarah sehingga sumber daya perusahaan dapat digunakan secara efektif dan efisien.

Tujuan utama dilakukannya pengelompokan pasar adalah untuk membagi pasar yang masih sangat luas ke dalam kelompok dengan karakteristik yang lebih spesifik dapat dijelaskan ke dalam beberapa hal antara lain:

- 1) *Memudahkan dalam membedakan pasar.* Salah satu tantangan yang dihadapi oleh setiap perusahaan dalam proses pemasaran produk adalah kondisi pasar yang bersifat heterogen dengan minat dan selera konsumen yang sangat beragam dan terus berkembang ke arah yang terkadang sulit untuk diprediksi. Dengan mengelompokkan konsumen yang bersifat homogen maka perusahaan akan lebih mudah dalam memahami kebutuhan dan minat konsumen.
- 2) *Peningkatan pelayanan bagi konsumen.* Beberapa hal yang harus diperhatikan oleh konsumen dalam memenuhi kebutuhannya adalah kualitas, harga, pelayanan, dan ketepatan waktu. Pelayanan yang diberikan pada prinsipnya adalah hal yang terpenting yang harus ditawarkan oleh perusahaan (penyedia jasa).
- 3) *Strategi pemasaran yang lebih terarah.* Strategi pemasaran pada pasar yang homogen dengan karakteristik yang

cenderung sama akan memudahkan penyedia produk untuk menyesuaikan penawarannya, bila dibandingkan dengan jika penyedia produk dihadapkan pada pasar yang heterogen. Strategi pemasaran pada pasar yang homogen akan lebih terarah, termasuk di dalamnya strategi dalam menyusun bauran pemasaran yang meliputi produk, harga, distribusi, dan promosi sehingga perusahaan dapat mengarahkan sumber dayanya kepada pasar yang potensial menghasilkan tingkat keuntungan yang lebih besar dalam jangka panjang.

- 4) *Mengenali pesaing dengan segmen yang sama.* Sangat penting artinya bagi perusahaan untuk mengetahui siapa saja pesaing terdekat, dan pesaing potensial di dalam industri sehingga perusahaan dapat mengembangkan strategi dalam berkompetisi dengan para perusahaan pesaing yang berbisnis di segmen yang sama, dan melakukan aktivitas yang terkadang hampir tidak dapat dibedakan antara satu produsen (penyedia jasa) dengan penyedia jasa yang lain.
- 5) *Evaluasi target dan rencana bisnis.* Setelah memahami segmen pasar dan karakteristiknya maka perusahaan dapat melakukan evaluasi program-program pemasaran yang telah berjalan. Dari sini, perusahaan akan mengetahui apakah strategi pemasaran telah sesuai dengan karakteristik pasar sehingga dapat menjadi acuan untuk membuat perencanaan bisnis selanjutnya.

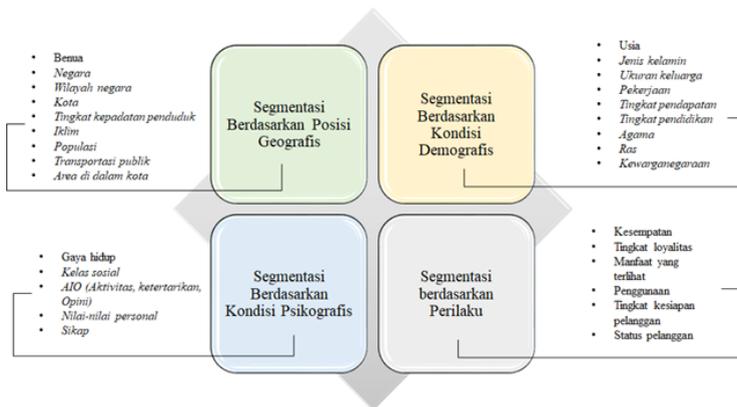
Adapun kondisi yang harus dipenuhi agar strategi segmentasi pasar dapat berjalan secara efektif antara lain sebagai berikut:

- 1) *Dapat diukur (measurable).* Pengelompokan pasar harus dapat terukur dipandang dari aspek besarnya pasar, luas

jangkauannya, serta daya beli konsumen di dalam suatu segmen pasar.

- 2) *Dapat dijangkau (accessible)*. Strategi segmentasi yang telah diformulasikan harus dapat dilaksanakan, tepat sasaran, dan dapat memberikan pelayanan bagi segmen pasar dengan baik.
- 3) *Cukup besar (substantial)*. Segmentasi pasar harus cukup besar sehingga dapat memberikan potensi tingkat keuntungan dalam jangka panjang.
- 4) *Dapat dibedakan (differentiable)*. Strategi segmentasi harus secara efektif mengelompokkan tiap-tiap segmen dan harus dapat menunjukkan perbedaan antartiap segmen pasar.
- 5) *Dapat dilaksanakan (actionable)*. Segmentasi pasar harus dapat dilayani atau dijangkau oleh sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan.

Secara umum, strategi segmentasi digambarkan melalui Gambar 3.2 berikut ini:



**Gambar 3.2 Segmentasi Pasar**

Sumber: Diadaptasi dari Kotler dan Keller (2016)

Adapun jenis segmentasi pasar dapat dikategorikan ke dalam 4 kelompok, yaitu:

- 1) *Segmentasi berdasarkan posisi geografis.* Segmentasi yang menggolongkan kelompok segmen pasar berdasarkan kategori benua, negara, wilayah negara, kota, tingkat kepadatan penduduk, iklim, populasi, ketersediaan transportasi publik, dan area yang berbeda di dalam kota.
- 2) *Segmentasi berdasarkan kondisi demografis.* Segmentasi yang menggolongkan kelompok segmen pasar berdasarkan usia, jenis kelamin, ukuran keluarga, pekerjaan, tingkat pendapatan, tingkat pendidikan, agama, ras, dan kewarganegaraan.
- 3) *Segmentasi berdasarkan kondisi psikografis.* Segmentasi yang menggolongkan kelompok segmen pasar berdasarkan perbedaan gaya hidup, kelas sosial, AIO (*Activities, Interest, Opinions*), nilai-nilai personal, dan sikap.
- 4) *Segmentasi berdasarkan perilaku konsumen.* Segmentasi yang menggolongkan kelompok segmen pasar berdasarkan perbedaan kesempatan, tingkat loyalitas, manfaat yang terlihat, penggunaan produk, tingkat kesiapan konsumen, dan status konsumen.

### 3.2.2.2 Penentuan Target Pasar

Target Pasar adalah sebuah kelompok konsumen yang menjadi sasaran pendekatan perusahaan agar mau membeli produk yang di pasarkannya. Target pasar juga dapat diartikan sebagai sekelompok pembeli yang memiliki sifat-sifat sama yang membuat pasar berdiri sendiri. Untuk menentukan target pasar, perusahaan harus menilai secara hati-hati segmen mana yang akan dimasuki dan berapa ukuran segmennya. Adapun manfaat

dari pengambilan keputusan untuk menentukan target pasar atau pasar sasaran perusahaan dapat mengembangkan posisi produk dan strategi marketing mix untuk setiap target pasar yang bersangkutan. Target pasar bertujuan untuk:

- 1) *Pencapaian target pasar yang dituju.* Untuk mengetahui berapa jumlah pasar yang akan dipasok, termasuk berapa jalur distribusi, sampai tingkat mana jalur distribusi akan dipasok dan lain lain.
- 2) *Pencapaian kuantitas barang.* Untuk mengetahui secara lebih terukur tentang berapa jumlah produk yang akan diproduksi dan akan dipasarkan.
- 3) *Pencapaian kualitas barang.* Untuk mengetahui ketentuan kualitas barang yang akan dijual. Misalkan bahan dasar yang digunakan asli, campuran atau imitasi. Demikian apakah komponen yang dirakit murni atau campuran.
- 4) *Pencapaian geografis.* Untuk menentukan daerah atau wilayah pasar, misalkan wilayah desa, kecamatan, kabupaten, provinsi, negara, maupun luar negeri.

Dengan menerapkan target pasar, perusahaan bisa mengembangkan posisi produk dan strategi marketing mix untuk setiap target pasar yang bersangkutan. Target pasar sangat berguna terutama dalam:

- 1) Memudahkan dalam menyesuaikan produk dan strategi marketing mix (bauran pemasaran) yang dijalankan dengan target pasar.
- 2) Mengembangkan posisi produk dan strategi marketing mix (bauran pemasaran).
- 3) Dengan melakukan identifikasi bagian pasar yang bisa

dilayani secara efektif, perusahaan dapat berada dalam posisi yang lebih baik.

- 4) Mengantisipasi adanya persaingan.
- 5) Memanfaatkan sumber daya perusahaan yang terbatas secara efisien dan efektif.
- 6) Membidik peluang pasar yang lebih luas.

Strategi untuk membidik target pangsa pasar dapat dibedakan ke dalam 4 tingkatan dengan karakteristik yang berbeda, sebagaimana dijelaskan di dalam Gambar 3.3 berikut ini:



**Gambar 3.3 Berbagai Strategi Membidik Pangsa Pasar**

*Sumber:* Diadaptasi dari berbagai referensi

Adapun faktor-faktor yang harus diperhatikan dalam menentukan target pasar adalah sebagai berikut:

- 1) *Ukuran segmen.* Informasi tentang besarnya segmen pasar yang akan dibidik merupakan faktor yang mendasar

dalam memutuskan apakah suatu segmen tertentu memiliki potensi yang cukup besar dan menjanjikan untuk ditindaklanjuti. Segmen pasar yang besar menjanjikan volume penjualan yang juga besar sehingga akan menarik perusahaan dengan skala besar untuk memilih segmen tersebut. Sementara, segmen pasar yang kecil dan cenderung spesifik pada umumnya menjadi target pasar perusahaan dengan skala kecil mengingat keterbatasan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan.

- 2) *Pertumbuhan segmen.* Dalam menentukan target pasar, perusahaan harus memperhatikan faktor pertumbuhan segmen pasar dan potensi segmen tersebut di masa yang akan datang. Meskipun saat ini segmen pasar tergolong relatif kecil, namun apabila terdapat potensi yang mendorongnya maka segmen pasar tersebut akan bertumbuh secara positif. Perusahaan harus jeli dalam mengamati perubahan atau pergeseran asumsi yang ada saat ini untuk menangkap peluang pertumbuhan segmen pasar di masa yang akan datang.
- 3) *Analisis situasi.* Proses menganalisis situasi dilakukan pada tahap awal pemilihan target pasar. Perusahaan harus terlebih dahulu melakukan analisis terhadap situasi persaingan di dalam industri, selera pasar, ketersediaan bahan baku, jumlah dan kelayakan pemasok, dan alternatif jalur distribusi yang tersedia. Analisis SWOT biasanya menjadi standar yang digunakan dalam menganalisis lingkungan, baik internal maupun eksternal.
- 4) *Sumber daya perusahaan.* Sumber daya internal yang dimiliki dan dapat diakses dengan relatif mudah oleh

perusahaan akan menentukan kemampuan perusahaan dalam melakukan penentuan target pasar. Kerja sama dan modal sosial yang kuat merupakan alternatif sumber daya eksternal yang juga dapat diberdayakan oleh perusahaan. Konsekuensi logis dari kepemilikan sumber daya adalah kemampuan perusahaan dalam berkomitmen untuk melayani segmen pasar yang akan dituju. Semakin besar segmen yang akan dilayani maka semakin besar sumber daya yang harus dialokasikan oleh perusahaan bagi segmen tersebut. Adapun konsekuensi dari sumber daya yang didapat dari kerja sama dengan pihak luar yaitu keuntungan dan risiko perusahaan ditanggung bersama. bentuk kerja sama dengan pihak luar dapat dilakukan dengan *joint venture* atau dengan *production sharing*.

- 5) *Total biaya yang harus dikeluarkan untuk mencapai segmen.* Segmen pasar harus disesuaikan dengan kegiatan pemasaran perusahaan. Apabila segmen yang dipilih ternyata tidak cocok maka sebaiknya tidak perlu untuk dilakukan. Oleh sebab itu identifikasi mengenai segmen yang akan dituju wajib dilakukan dengan teliti. Hal yang harus dihindari adalah adanya risiko bahwa segmen yang sempat diperkirakan memiliki potensi besar namun ternyata tidak seperti yang diharapkan, sementara perusahaan sudah mengeluarkan biaya yang besar.

### 3.2.2.3 Penentuan Posisi Bersaing (*Positioning*)

Strategi menentukan posisi bersaing (*positioning*) adalah langkah perusahaan untuk merancang produk dan bauran pemasaran agar dapat tercipta kesan tertentu di dalam ingatan

konsumen, sehingga konsumen yang dituju memahami dan menangkap nilai yang ditawarkan melalui komunikasi atau penyampaian pesan terkait produk. Bagi perusahaan, identifikasi tentang posisi pesaing dan bagaimana cara untuk mengambil posisi bersaing yang menguntungkan akan menentukan kesempatan untuk memenangkan bagian tertentu dari keseluruhan segmen pasar. Jika posisi perusahaan dekat dengan pesaingnya maka perusahaan harus mencari langkah strategis untuk dapat merentangkan perbedaan sehingga pasar atau konsumen dapat membedakan produk perusahaan dibandingkan dengan produk pesaing.



**Gambar 3.4 Bagan Strategi Positioning**

*Sumber:* Diadaptasi dari berbagai referensi

Gambar 3.4 menjelaskan tentang strategi dalam menentukan posisi bersaing (*positioning*) adalah dapat direpresentasikan dengan suatu tindakan untuk mendesain citra perusahaan dan penawaran nilai yang sangat dipengaruhi oleh pemilihan target pasar yang menjadi dasar dalam

menentukan tujuan dan pengembangan strategi. *Positioning* berorientasi pada pikiran atau persepsi konsumen tentang nilai yang ditawarkan oleh suatu produk, manfaat yang akan mereka rasakan, kemudahan dalam memperoleh produk, dan persepsi bahwa pengorbanan yang mereka keluarkan berupa harga yang harus dibayarkan adalah sebanding atau lebih kecil dibandingkan dengan manfaat yang mereka terima atau dapatkan.

#### 3.2.2.4 Bauran Pemasaran (*Marketing Mix*)

Bauran pemasaran (*marketing mix*) adalah *strategi pemasaran* yang berfokus pada bagaimana membuat sebuah produk yang tepat, dengan harga yang tepat, berada di tempat yang tepat dengan waktu yang tepat serta menggunakan metode komunikasi yang tepat sehingga mampu menjangkau segmen target konsumen yang tepat. *Bauran pemasaran* adalah salah satu *marketing tools* terbaik yang pernah ada yang masih relevan hingga saat ini, sehingga masih sering digunakan para pebisnis dan pemasar untuk membuat strategi pemasaran yang sangat berdaya guna. *Bauran pemasaran* merupakan alat pemasaran yang sangat penting yang mampu membantu bisnis memahami apa yang produk atau *service* dapat berikan dan bagaimana menyusun aktivitas dan strategi pemasaran produk yang sukses, kombinasi dari empat elemen ini kemudian diterapkan di pemasaran yang dikenal sebagai bauran pemasaran 4P, yaitu *Product, Price, Place and Promotion*. Secara umum, konsep 4P dapat dijelaskan melalui Gambar 3.5 berikut ini:



**Gambar 3.5 Bagan Strategi Positioning**

Sumber: Diadaptasi dari berbagai referensi

Produk (*Product*) adalah setiap hal berupa barang maupun jasa yang ditawarkan ke pasar untuk memenuhi kepuasan dan kebutuhan konsumen. Keputusan-keputusan tentang produk dalam aspek pemasaran mencakup bentuk penawaran secara fisik, mereknya, kemasaran, garansi, dan servis purnajual. Pengembangan produk dapat dilakukan setelah mengetahui keperluan dan keinginan pasarnya. Jika masalah ini telah selesai maka keputusan mengenai harga, distribusi dan promosi dapat diambil. Penentuan spesifikasi produk dapat dilihat dari kondisi pasar yang ada dengan melakukan analisis aspek pemasaran yang lainnya. Oleh karena itu segmentasi pasar akan produk sangat diperlukan agar produk yang ditawarkan sesuai dengan keinginan pasarnya. Apabila produk yang ditawarkan berbeda, pasar yang dituju juga berbeda. Dalam hal ini akan dibahas mengenai aspek pemasaran dalam masalah pembedaan produk (*product differentiation*).

*Product Differentiation* ini merupakan dasar bagi penjual dalam menentukan motif-motif pembelian selektif. Kelompok barang itu berbeda jika terdapat faktor-faktor penting yang dapat membedakan barang dari seorang penjual lainnya. Faktor-faktor tersebut sangat penting karena dapat menimbulkan selera yang berbeda-beda pada para pembeli. Jadi barang-barang itu berbeda apabila konsumen percaya bahwa barang-barang tersebut berbeda. Ada barang-barang lain yang secara fisik tidak mudah dibedakan seperti produk-produk komoditas. Namun produk tersebut dapat pula dibuat berbeda dengan memberikan bungkus atau merek yang berbeda. Biasanya produk semacam ini hanya dapat menghasilkan laba yang memuaskan bilamana permintaannya melebihi penawaran. Jadi strategi pemasarannya adalah mendorong permintaan pada batas-batas penawaran tertentu. Karena pasar untuk barang seperti ini bersifat homogen maka permintaan menjadi sulit ditingkatkan.

*Placement* adalah bagaimana sebuah produk akan sampai ke pelanggan adalah sebuah proses untuk menentukan tempat yang tepat (*distribution channel*) kemudian menempatkan produk tersebut sedemikian (*availability* dan *visibility*) sehingga konsumen yang ditargetkan dapat mengakses produk dengan nyaman dan mudah. Proses penempatan produk ini meliputi bagaimana produk dibawa ke seluruh area dimana pelanggan berada (pasar/area pemasaran/area distribusi dan penjualan), dilanjutkan dengan proses pemilihan saluran distribusi yang harus sesuai dengan segmen pasar yang di target dan meletakkan produk tersebut di tempat tersebut. *Place* didefinisikan juga sebagai segala sesuatu yang berhubungan dengan bagaimana konsumen bisa mengakses atau memperoleh produk dengan mudah. Adapun aktivitas pemasaran

yang dilakukan meliputi: (1) perencanaan dan eksekusi strategi distribusi dengan alternatif distribusi intensif, dan distribusi selektif; (2) cakupan pasar atau *coverage area* yang menuntut manajemen teritorial yang baik; (3) manajemen inventori; (4) transportasi, logistik, dan pergudangan; (5) manajemen saluran distribusi.

Harga (*Price*) mengacu pada jumlah nyata (*real amount*) yang diharapkan *end user* atau pengguna akhir untuk membayar produk. Harga suatu produk mempengaruhi cara kerja produk di pasar (*product performs*), di mana hal ini terkait dengan nilai produk yang dirasakan oleh pelanggan (*perceived value*). Artinya pelanggan/konsumen tidak akan menerima produk dengan label harga yang lebih tinggi atau lebih rendah dari nilai yang dirasakan (*perceived value*). Dengan demikian, sangat penting untuk memahami bagaimana pelanggan merasakan apa yang Anda jual. Jadi sangatlah mungkin bagi suatu produk untuk diberi harga lebih tinggi daripada nilai moneter sebenarnya (*actual price*), dan produk masih bisa diterima oleh konsumen dimana konsumen masih memiliki nilai positif terhadap produk tersebut (konsumen tidak merasa dirugikan oleh harga produk).

Di sisi lain, suatu produk mungkin perlu *underpriced* agar dapat dijual jika pelanggan menganggapnya bernilai kecil. Beberapa faktor seperti model distribusi, biaya rantai nilai (*value chain cost*), *mark-up* dan struktur harga produk pesaing juga dapat mempengaruhi kebijakan penentuan harga, jadi dalam penetapan produk, ada beberapa hal yang harus dipertimbangkan. Jadi *definisi harga adalah* sesuatu mengacu pada jumlah yang harus dibayarkan pelanggan untuk suatu produk. Termasuk dalam harga adalah juga pengorbanan yang

dilakukan konsumen untuk memperoleh suatu produk, misal waktu yang dibutuhkan, atau usaha yang harus dilakukan untuk mendapatkan produk. Harga adalah satu-satunya variabel yang memiliki implikasi langsung terhadap pendapatan. Aktivitas pemasaran yang termasuk dalam harga/*price* ini adalah: (1) strategi dan taktik penetapan harga; (2) struktur atau penentuan harga; (3) potongan harga; (4) rabat atau diskon bagi pihak di dalam saluran distribusi; (5) termin pembayaran.

Promosi (*Promotion*) adalah serangkaian strategi dan teknik komunikasi pemasaran, di mana hal ini bisa jadi memerlukan sebuah iklan, promosi penjualan (*sales promotion*), penawaran khusus (*special offers*), hubungan masyarakat (*public relation*) atau yang lainnya. Terlepas dari saluran distribusi (*distribution channel*) yang digunakan, sebuah promosi harus sesuai dengan produk, harga serta pengguna akhir atau konsumen yang ditargetkan. Promosi adalah aspek komunikasi atau bagian dari komunikasi yang lebih luas dan merupakan satu bagian dari seluruh fungsi pemasaran. Promosi juga didefinisikan sebagai aktivitas pemasaran untuk mengomunikasikan segala sesuatu (produk) dengan tujuan target konsumen bisa mengenal, mengerti, memahami kemudian menstimulasi agar tertarik dan membujuk (persuasi) konsumen untuk melakukan sesuatu. Aktivitas pemasaran yang masuk dalam promosi ini meliputi: (1) menentukan strategi bauran promosi (*advertising/iklan, public relations, pemasaran langsung, promosi penjualan, promosi perdagangan, promosi konsumen, event marketing, display*); (2) strategi promosi melalui media untuk menjangkau target pasar; (3) strategi komunikasi pesan yang meliputi perencanaan tentang pesan yang akan disampaikan, frekuensi

pengiriman pesan, media penyampaian pesan. Untuk dapat menjelaskan keterkaitan antara strategi *positioning* dengan bauran pemasaran, Tabel 3.1 memberikan gambaran tentang pilihan strategi yang dapat diambil oleh perusahaan dalam menentukan langkah *positioning* produknya.

**Tabel 3.1 Positioning dan Bauran Pemasaran**

	Produk Terbaik	Solusi Bagi Pelanggan	Sistem Kunci
<b>Efektivitas Operasional (Berkokus pada Biaya)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kinerja biaya: biaya per unit, biaya daur hidup, biaya variabel dan biaya total</li> <li>Pengendali biaya</li> <li>Kinerja kualitas</li> <li>Derajat diferensiasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rantai nilai pelanggan; biaya total, total pendapatan, dan tingkat keuntungan</li> <li>Pengendali kondisi ekonomi pelanggan</li> <li>Dampak bagi tingkat keuntungan pelanggan dibandingkan dengan penawaran dari pesaing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deskripsi infrastruktur sistem</li> <li>Total biaya dari sistem dibandingkan dengan penghasilan yang didapatkan</li> <li>Investasi dan keuntungan produk komplementer</li> <li>Biaya dan kedekatan terhadap standar dari produk komplementer</li> <li>Pengendali kinerja sistem</li> </ul>
<b>Membidik Pelanggan (Berkokus pada Tingkat Keuntungan)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bagian pasar yang dikuasai produk</li> <li>Biaya saluran distribusi</li> <li>Keuntungan dari produk menurut tipe, penawaran, dan saluran</li> <li>Pengendali tingkat keuntungan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Besarnya pangsa pasar yang dikuasai</li> <li>Retensi pelanggan</li> <li>Tingkat keuntungan berdasarkan pelanggan, individu, dan segmen pasar</li> <li>Keterikatan dengan pelanggan, biaya atas perubahan pilihan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deskripsi infrastruktur sistem</li> <li>Total biaya dari sistem dibandingkan dengan penghasilan yang didapatkan</li> <li>Investasi dan keuntungan produk komplementer</li> <li>Biaya dan kedekatan terhadap standar dari produk komplementer</li> <li>Pengendali kinerja sistem</li> </ul>
<b>Inovasi (Berkokus pada Pengembangan Produk Baru)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tingkat pengenalan produk</li> <li>Waktu untuk mengenalkan produk ke pasar</li> <li>Prosentase penjualan dari produk baru</li> <li>Biaya pengembangan produk</li> <li>Prosentase R&amp;D terhadap penjualan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keterlibatan dalam rantai nilai pelanggan</li> <li>Prosentase pengembangan produk terhadap pengembangan secara bersama dan pengembangan produk khusus</li> <li>Tingkat cakupan produk dibandingkan dengan <i>bundling</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Biaya yang timbul akibat dari perubahan keputusan pembelian pelanggan kepada produk komplementer</li> <li>Tingkat pengembangan produk baru</li> <li>Biaya yang dikeluarkan pesaing untuk mengimitasi standar produk</li> </ul>

Sumber: Diadaptasi dari Kotler (2010)

### 3.3 Studi Kasus Analisis Pasar dan Pemasaran Hasil Usaha Budidaya Ikan di Indonesia Timur

#### 3.3.1 Potensi Pasar dan Estimasi Pangsa Pasar

Merujuk kepada laporan penelitian yang disampaikan kepada Badan Pembangunan Perencanaan Nasional (Bappenas) dan Food Agriculture Organization (FAO), proyeksi konsumsi ikan akan meningkat sebesar 11% menjadi 29,09 kg per kapita pada tahun 2025. Sementara pertumbuhan konsumsi ikan

akan sampai pada angka 14,6% menjadi 30,04 kilogram per kapita per tahun, dan diperkirakan dapat terealisasi pada tahun 2045. Tingkat serapan produksi ikan dalam negeri pada tahun 2019 diprediksi akan meningkat karena iklim usaha perikanan mengalami penguatan dan semakin kondusif sehingga potensi pertumbuhan diperkirakan akan terus meningkat. Negara di dalam kawasan yang sama dengan Indonesia, yakni Malaysia memiliki angka konsumsi ikan mencapai 70 kilogram per kapita per tahun, Singapura mencapai 80 kilogram per kapita per tahun, dan sebagai perbandingan, Jepang mendekati capaian konsumsi sebesar 100 kilogram per kapita per tahun.

Peningkatan konsumsi ikan sangat penting dalam membantu pemerintah untuk menekan kasus gizi ganda (kelebihan dan kekurangan gizi), *stunting* (bayi terlahir dengan tinggi badan di bawah ambang batas normal), dan beberapa kasus lain yang erat kaitannya dengan masalah pangan dan gizi. Oleh karena itu, peningkatan konsumsi ikan diharapkan akan mampu menjadi bagian dari solusi utama atas masalah dalam mendukung ketersediaan sumber pangan bergizi bagi masyarakat. Ikan juga merupakan komoditas pangan yang sebenarnya relatif mudah didapatkan oleh masyarakat di Indonesia, dengan variasi harga yang cukup beragam. Ilustrasi tentang pencapaian dan target konsumsi ikan nasional dijelaskan melalui Gambar 3.6 berikut ini:



**Gambar 3.6** Konsumsi Ikan Nasional Tahun 2014-2018 dan Target Tahun 2019

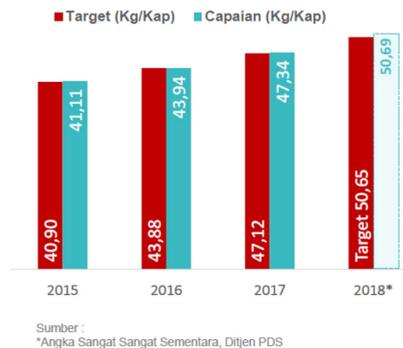
Sumber: Laporan Pencapaian Kinerja Kementerian Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia Tahun 2019.

Survei Sosial Ekonomi Nasional (SUSENAS) – Biro Pusat Statistik Republik Indonesia tahun 2018, di dalam kurun waktu 5 tahun terakhir, target konsumsi ikan per kapita per tahunnya selalu meningkat, yaitu pada tahun 2015 sebesar 40,9 kg per kapita dengan tingkat realisasi mencapai 41,11 kg per kapita, tahun 2016 sebesar 43,88 kg per kapita dengan angka realisasi mencapai 43,94 kg per kapita, tahun 2017 sebesar 47,12 kg per kapita dengan angka realisasi mencapai 47,34 kg per kapita, dan tahun 2018 sebesar 50,65 kg per kapita dengan angka realisasi mencapai 50,69 kg per kapita. Mengacu pada pencapaian tersebut, untuk tahun 2019, target konsumsi perikanan nasional menjadi 54,49 per kapita per tahun. Dengan pencapaian tersebut, dapat diamati bahwa peningkatan jumlah kebutuhan konsumsi

ikan baik ikan tangkap ataupun ikan budi daya akan terus mengalami tingkat pertumbuhan ke arah yang positif. Tingkat kesadaran masyarakat yang semakin baik akan pentingnya mengonsumsi ikan ikut mendorong peningkatan konsumsi ikan nasional. Data hasil survei ditunjukkan di dalam Gambar 3.7 berikut ini.

## angka konsumsi ikan

Capaian konsumsi ikan tahun 2018 adalah 50,69 kg/kapita, sedikit lebih tinggi dari target 50,65 kg/kapita



**Gambar 3.7 Target dan Pencapaian Konsumsi Ikan Nasional Tahun 2015–2018**

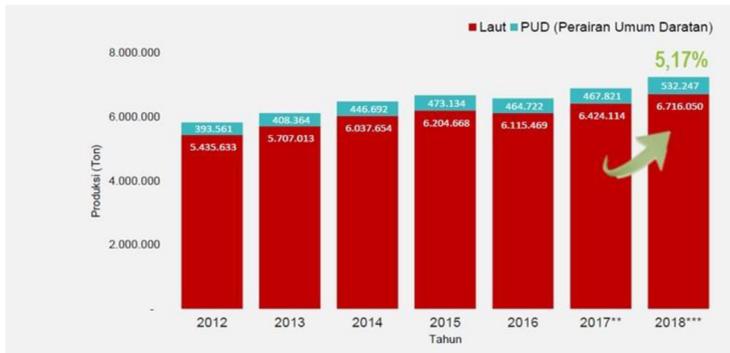
Sumber: Laporan Pencapaian Kinerja Kementerian Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia Tahun 2019.

Sektor perikanan tangkap ditargetkan menjadi salah satu tulang punggung perekonomian Indonesia, mengingat besarnya potensi hasil laut yang dapat diberdayakan untuk meningkatkan kemakmuran rakyat, dengan tetap berpedoman pada kelestarian lingkungan. Setiap tahun, jumlah produksi perikanan tangkap terus menunjukkan peningkatan. Menurut data dari KKP RI, tren kenaikan produksi perikanan tangkap menunjukkan peningkatan sejak tahun 2012 hingga kuartal

pertama tahun 2019. Produksi perikanan tangkap di tahun 2012 tercatat 5,8 juta ton senilai Rp 79,3 triliun. Angkanya lalu naik di tahun 2013 menjadi sebanyak 6,1 juta ton dengan nilai sebesar Rp 101,3 triliun. Lalu, pada tahun 2014 produksi perikanan tangkap kembali menunjukkan peningkatan menjadi 6,4 juta ton atau setara dengan Rp 108 triliun. Tahun 2015, angka produksinya naik menjadi 6,6 juta ton dengan nilai Rp 116,3 triliun. Tahun 2017 menjadi 6,83 juta ton dengan nilai Rp 125,3 triliun. Dan tahun 2018 lalu, produksi perikanan tangkap kembali mencatat kenaikan produksi menjadi 7,7 juta ton dengan nilai Rp 158 triliun, dan pada tahun 2019 target yang ditetapkan yakni mencapai 9,45 juta ton dengan nilai Rp 209,8 triliun. Penjelasan tentang data pencapaian produksi perikanan tangkap dapat dilihat pada Gambar 3.8 berikut ini.

### produksi perikanan tangkap

Produksi Perikanan Tangkap terus mengalami peningkatan, terutama dari perikanan laut



\*\*): Angka Sangat Sangat Sementara, sumber: Aplikasi Satu Data  
\*\*\*): Angka Estimasi hingga Triwulan IV-2018

**Gambar 3.8 Produksi Perikanan Tangkap Nasional**

Sumber: Laporan Pencapaian Kinerja Kementerian Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia Tahun 2019.

Kenaikan produksi perikanan tangkap merupakan hasil dari penerapan berbagai strategi, salah satu di antaranya adalah tindakan tegas Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP) Republik Indonesia yang menghentikan praktik *illegal fishing*. Ada beberapa kebijakan yang efektif memberantas habis *illegal fishing* yaitu moratorium izin kapal eks asing hingga pelarangan *transshipment* atau bongkar muat ikan di tengah laut. Imbas dari pemberantasan *illegal fishing*, stok ikan di laut menjadi banyak. Nelayan kini semakin mudah menangkap ikan. Untuk itu agar produksi perikanan tangkap semakin meningkat, KKP telah memiliki program seperti pembagian alat tangkap ramah lingkungan dan kapal penangkapan ikan. Di tahun 2018, KKP mendistribusikan 1.702 alat tangkap ramah lingkungan kepada nelayan. Untuk kapal tangkap disediakan 513 unit berbagai ukuran.

Untuk memenuhi kebutuhan terhadap ikan sebagai sumber protein harian, selain meningkatkan produksi ikan tangkap yang berasal dari wilayah laut nusantara, pemerintah menggalakkan upaya budi daya ikan. Terdapat produk-produk unggulan pemerintah dari hasil produksi perikanan budidaya, yaitu: kerapu, udang, patin, nila, lele, kepiting, kekerangan, kakap, ikan mas, gurame, dan bandeng. Data dari Biro Pusat Statistik Republik Indonesia yang telah diolah oleh KKP RI menunjukkan angka peningkatan yang progresif. Di tahun 2012, total produksi perikanan budidaya mencapai 3,1 juta ton, di tahun 2013 meningkat menjadi 4 juta ton, tahun 2014 mencapai angka 4,2 juta ton, tahun 2015 mencapai angka 4,3 juta ton, tahun 2016 mencapai angka hampir 5,1 juta ton, tahun 2017 mencapai angka mendekati 5,8 juta ton, dan pada tahun 2018 dengan tingkat pertumbuhan sebesar 21,62%,

produksi mencapai 7,1 juta ton, dan target di tahun 2019 produksi akan mencapai angka 10,32 juta ton di luar rumput laut. Data terkait capaian produksi perikanan budidaya dapat dilihat pada Gambar 3.9 berikut ini.

### produksi perikanan budidaya (tanpa rumput laut)

Produksi Perikanan Budidaya berasal dari ikan/udang terus menunjukkan peningkatan, yang didominasi oleh budidaya ikan air tawar



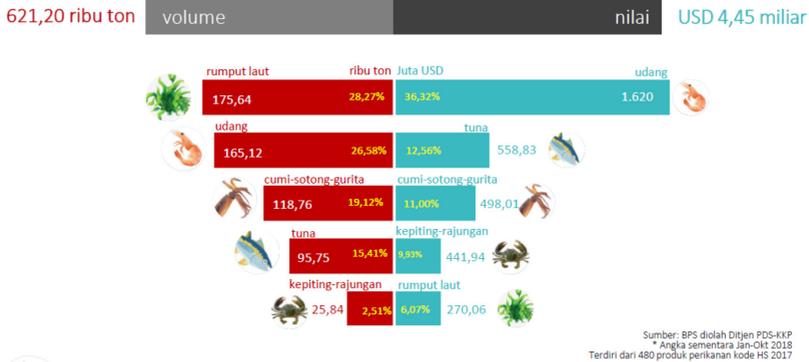
**Gambar 3.9 Proyeksi Produksi Perikanan Budidaya Nasional**

Sumber: Laporan Pencapaian Kinerja Kementerian Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia Tahun 2019.

Komoditas ekspor di tahun-tahun sebelumnya difokuskan pada beberapa produk utama, yakni rumput laut, udang, cumi-sotong-gurita, tuna, kepiting-rajungan. Dengan total volume selama tahun 2018 mencapai 621,20 ribu ton dengan nilai komersial mencapai USD 4,45 miliar. Indonesia menjadi salah satu produsen pengekspor produk hasil laut yang cukup besar di dalam kawasan Asia. Dengan kontribusi nilai ekonomis dari udang yang cukup tinggi, yakni sebesar USD 1.620 miliar, sebagaimana diilustrasikan di dalam Gambar 3.10 berikut ini.

# ekspor komoditas utama

Januari-November 2018



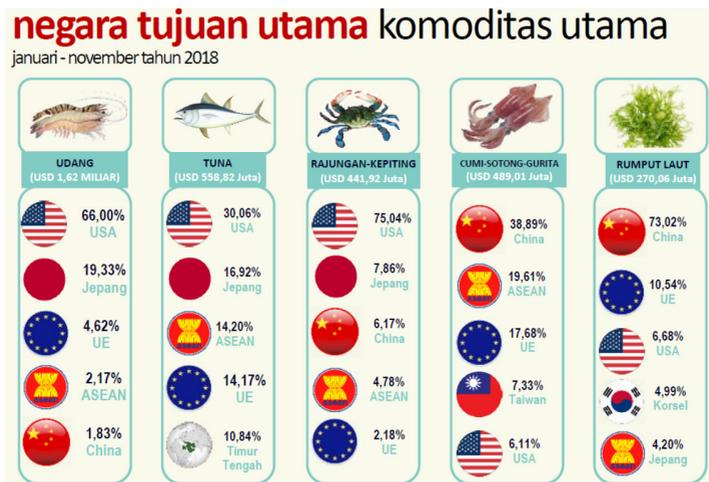
**Gambar 3.10 Ekspor Komoditas Utama Budi Daya Laut**

Sumber: Laporan Pencapaian Kinerja Kementerian Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia Tahun 2019.

Fokus utama pemerintahan di sektor perikanan adalah mengoptimalkan produksi perikanan budi daya nasional dan produksi perikanan tangkap di Zona Ekonomi Eksklusif Indonesia (ZEEI) dan laut lepas. Target produksi perikanan budi daya dan tangkap secara nasional pada tahun 2019 adalah 38,2 juta ton. Perum Perikanan Indonesia (Perinus) menetapkan target ekspor perikanan menjadi 2.000 ton. Jumlah tersebut meningkat sebesar 65% dari capaian ekspor di tahun 2018 sejumlah 694 ton. Dengan peningkatan volume ekspor, diharapkan nilai ekonomis yang didapatkan oleh negara juga akan meningkat, yakni ditargetkan sebesar USD 22 juta atau Rp 330 miliar hingga akhir tahun 2019.

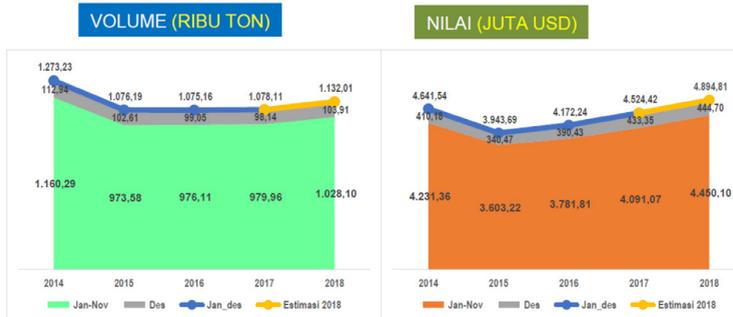
Data dari KKP menunjukkan bahwa pada tahun 2016,

ekspor produk perikanan Indonesia memasuki pasar di berbagai negara, antara lain: Amerika Serikat, Jepang, Korea Selatan, Tiongkok, dan Vietnam. Prediksi negara target pasar yang akan dituju tahun ini akan tetap sama. Pada tahun 2016, volume perdagangan dengan hanya 2 negara yakni Amerika Serikat dan Jepang baru mencapai 39 ton dengan nilai perdagangan USD 0,13 juta. Tahun 2017, Perum Perinus berhasil mengekspor ikan dengan nilai USD0,73 juta. Kali ini negara tujuan bertambah yaitu Jepang, Amerika Serikat, dan Tiongkok. Kemudian pada tahun 2018, ekspor Perum Perinus mencapai 694 ton dengan nilai USD 6,83 juta dengan tambahan negara tujuan yakni Vietnam dan Korea Selatan. Adapun negara-negara tujuan ekspor dari hasil produksi budi daya laut dijelaskan di dalam Gambar 3.11 dan data tentang ekspor hasil perikanan tahun 2014–2018 ditunjukkan di dalam Gambar 3.12 berikut ini.



Gambar 3.11 Negara Tujuan Ekspor Komoditas Utama Budi Daya Laut

**EKSPOR HASIL PERIKANAN TAHUN 2014 – 2018**



Sumber: BPS diolah Ditjen PDS-KKP  
 \* Angka sementara Jan-Nov 2018  
 Terdiri dari 410 produk perikanan kode HS 2017 (tidak termasuk pelet HS 230110)

**Gambar 3.12 Nilai Ekspor Komoditas Utama Budi Daya Laut**

Sumber: Laporan Pencapaian Kinerja Kementerian Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia Tahun 2019.

Perum Perikanan Indonesia (Perinus) mengekspor berbagai jenis ikan mulai dari ikan dasar seperti grouper hingga gurita. Pada 2018 lalu, Perum Perinus berhasil mengekspor grouper, mahi-mahi, kakap, dan gurita sebanyak 417.000 kg senilai USD3,76 juta. Sementara itu, negara Jepang lebih meminati loin tuna. Perusahaan Musashi misalnya mengimpor sebanyak 25.000 kg loin tuna asal Indonesia senilai USD137.000. Adapun perusahaan Alpha Marine mengimpor 213.000 kg loin tuna dengan nilai 351 Yen. Sementara itu, gurita lebih diminati oleh Vietnam. Vietnam telah mengimpor 15.000 kg gurita Indonesia senilai USD75.000. Adapun ke Tiongkok ekspor didominasi oleh ikan layur dengan volume 24.000 kg senilai USD108.000. Data tentang pencapaian ekspor nasional pada tahun 2014 hingga 2018 disajikan di dalam Gambar 3.12 berikut ini.

Berdasarkan data yang diperoleh dari Biro Pusat Statistik RI menunjukkan bahwa jumlah perusahaan budidaya perikanan,

dapat dilihat bahwa untuk budidaya tambak ikan, cenderung menunjukkan tren penurunan sejak tahun 2017. Sementara untuk perusahaan yang berfokus pada bisnis pembenihan (*hatchery*) mengalami tren peningkatan yang konsisten sejak tahun 2009 hingga tahun 2017. Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan di dalam industri pembenihan ikan memandang positif potensi bisnis pembenihan di masa yang akan datang. Tren pada perusahaan yang mengelola bisnis berbasis air tawar menunjukkan tren penurunan meskipun kecil, dan perusahaan yang memfokuskan produksinya pada penangkapan hasil laut secara umum mengalami peningkatan meski terjadi sedikit penurunan di antara tahun 2016 dan 2017. Namun, secara keseluruhan dapat dilihat trennya akan meningkat kembali sebagaimana data yang ditunjukkan di dalam Tabel 3.2 berikut ini.

**Tabel 3.2 Jumlah Perusahaan Budidaya Perikanan Menurut Jenis Budidaya**

Jenis Budidaya	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Tambak	131	172	174	156	193	91	126	135	145	148	134	138	115	123	136	137	139	118
Pembenihan	67	85	85	89	104	30	54	59	54	51	54	55	64	63	69	75	75	82
Air Tawar	4	7	7	8	8	4	9	13	7	6	9	8	12	15	16	16	15	13
Laut	14	19	19	23	30	22	21	27	22	24	24	25	31	35	40	42	45	44
Jumlah	216	283	285	276	335	147	210	234	228	229	221	226	222	236	261	270	274	257

Sumber: Biro Pusat Statistik Republik Indonesia, diakses melalui Situs <http://www.bps.go.id>

Sementara untuk sumber pendanaan, sebagaimana data yang ditunjukkan di dalam Tabel 3.3 terlihat bahwa bisnis perikanan terbesar berasal dari Penanaman Modal Dalam Negeri (PMDN) yang menunjukkan peningkatan cukup signifikan dalam rentang tahun 2014–2015. Sentimen positif atas keyakinan investor terhadap usaha budidaya ikan

dapat dijadikan salah satu alasan atas tren peningkatan ini. Peningkatan permintaan ekspor ikan dari Indonesia menjadi pemicu didorongnya investasi ke dalam bisnis budidaya perikanan.

**Tabel 3.3 Jumlah Perusahaan Penangkapan Ikan Menurut Pemodalan, Tahun 2000–2017**

Status Pemodalan	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
PMA	16	16	7	8	10	6	4	7	7	10	9	10	9	11	13	13	11	9
PMDN	52	52	14	17	22	10	3	4	11	17	21	24	32	40	24	50	65	84
Lainnya	75	74	9	9	19	15	20	22	25	22	25	28	33	33	49	23	19	29
Jumlah	143	142	30	34	51	31	27	33	43	49	55	62	74	84	86	86	95	122

Sumber: Biro Pusat Statistik Republik Indonesia, diakses melalui Situs <http://www.bps.go.id>

Secara umum, terjadi peningkatan jumlah perusahaan dari sisi pemodalan, terutama di dalam periode 2016–2017 yang siap memanfaatkan kawasan konservasi perairan secara bertanggung jawab, sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku. Capaian luas kawasan konservasi perairan Indonesia hingga tahun 2018 adalah seluas 20,87 juta hektar, atau sebesar 6,42% dari total luas perairan Indonesia yang seluas 325 juta hektar. Luasnya perairan laut dan perairan darat membuka peluang yang sangat besar untuk menjadikan industri perikanan, baik ikan tangkap maupun ikan budidaya, sebagai salah satu penyokong utama perekonomian negara.

Peningkatan angka produksi perikanan, baik ikan tangkap maupun ikan budidaya dapat dilihat dari jumlah hasil ikan yang masuk dan dijual pada berbagai tempat pelelangan ikan (TPI) yang tersebar di seluruh wilayah Provinsi di Indonesia menunjukkan bahwa secara agregat, tingkat pertumbuhan produksi perikanan Indonesia mengalami tren peningkatan yang konsisten. Pada tahun 2016 hingga 2017 terlihat peningkatan yang cukup signifikan, meskipun pada beberapa

provinsi seperti DKI Jakarta, Jawa Barat, Jawa Tengah, Bali, Nusa Tenggara Barat, Nusa Tenggara Timur, Sumatra Barat, Kalimantan Timur, dan Sulawesi Tengah mengalami penurunan jumlah produksi ikan yang dijual pada TPI di wilayah masing-masing. Informasi tentang sirkulasi ikan di TPI sangat bermanfaat untuk memprediksi tingkat penawaran dan permintaan ikan di suatu wilayah. Hingga tahun 2017, produksi perikanan laut yang dijual di Tempat Pelelangan Ikan (TPI) sebagai salah satu indikator aktivitas permintaan. Data terkait ketersediaan ikan di TPI yang tersebar di wilayah Indonesia dapat dilihat di dalam Tabel 3.4 berikut ini.

**Tabel 3.4 Produksi Perikanan Laut yang Dijual di Tempat Pelelangan Ikan (TPI) Menurut Provinsi, Tahun 2004–2017**

Provinsi dan Lainnya	Produksi Perikanan Laut Yang Dijual di TPI (Ton)														
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
ACEH	910.00	1841.00	4047.00	4676.00	5629.00	5978.00	9275.00	15968.00	12747.00	9438.00	117171.20	45190.90	21479.50	43305.86	
SUMATRA UTARA	6686.00	3082.00	93.00	1214.00	1841.00	63004.00	84686.00	8019.00	8662.00	7305.00	7221.00	3965.30	4571.70	15436.76	
SUMATRA BARAT	469.00	335.00	5063.00	8650.00	27813.00	4047.00	13971.00	7509.00	3074.00	1414.00	1775.60	1709.70	666.90	281.96	
RIAU	236.00	163.00	118.00	90.00	261.00	440.00	475.00	327.00	495.00	-	-	-	-	-	
JAMBI	-	-	-	-	-	-	459.00	-	-	-	-	-	-	-	
SUMATERA SELATAN	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
BENGKULU	29.00	20.00	-	200.00	530.00	766.00	1454.00	1254.00	2215.00	3929.00	3120.00	2615.40	2565.40	3441.56	
LAMPUNG	2977.00	3259.00	6599.00	3070.00	4507.00	4733.00	4831.00	1551.00	1193.00	2978.00	2816.60	4105.90	1159.20	1533.14	
KEP. BANGKA BELITUNG	4387.00	5780.00	5861.00	7771.00	7594.00	6608.00	8834.00	6887.00	8462.00	16970.00	1438.70	1242.40	2936.60	4755.81	
KEP. RIAU	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
DKI JAKARTA	27058.00	26553.00	24881.00	35348.00	39820.00	30362.00	31426.00	25938.00	21203.00	23846.00	26601.10	24035.10	104956.90	31228.34	
JAWA BARAT	23546.00	23150.00	48958.00	54092.00	54906.00	34935.00	51989.00	44566.00	40412.00	85996.00	78975.50	52361.50	46470.20	44613.42	
JAWA TENGAH	113614.00	152352.00	146284.00	163856.00	159307.00	158961.00	279641.00	145530.00	210495.00	178259.00	193939.10	214505.30	22184.80	195967.97	
DI YOGYAKARTA	596.00	623.00	629.00	1851.00	1171.00	1492.00	1020.00	1040.00	1465.00	1397.00	2769.60	2339.50	1700.00	3088.76	
JAWA TIMUR	48554.00	60058.00	41259.00	58799.00	92489.00	104634.00	81672.00	68027.00	40506.00	60953.00	93498.90	71696.80	59520.00	156599.66	
BANTEN	6753.00	7689.00	11197.00	7490.00	8071.00	6509.00	16668.00	7710.00	4624.00	4071.00	7525.50	5401.30	5758.40	6474.66	
BALI	11430.00	15828.00	8108.00	20206.00	18821.00	34706.00	29694.00	1095.00	2799.00	4506.00	11058.30	11153.20	8664.50	8451.26	
NUSA TENGGARA BARAT	3647.00	4300.00	4610.00	5019.00	6633.00	7678.00	10131.00	6028.00	5302.00	5637.00	5689.00	6122.60	3530.50	3185.07	
NUSA TENGGARA TIMUR	1365.00	1460.00	2072.00	4053.00	4280.00	6336.00	4307.00	5739.00	3827.00	-	0.00	-	-	-	
KALIMANTAN BARAT	5694.00	6320.00	6636.00	10230.00	10869.00	9931.00	9200.00	7445.00	1836.00	1020.00	4125.80	4159.20	3838.10	2932.12	
KALIMANTAN TENGAH	315.00	405.00	-	48.00	-	-	509.00	-	-	-	4282.80	2948.90	-	6.36	
KALIMANTAN SELATAN	8748.00	8510.00	6579.00	14850.00	15528.00	17931.00	18928.00	13594.00	8880.00	-	-	-	-	-	
KALIMANTAN TIMUR	7399.00	8251.00	6464.00	11141.00	10060.00	8465.00	13727.00	9753.00	8756.00	6216.00	4612.50	12433.40	18694.20	14336.16	
KALIMANTAN UTARA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
SULAWESI UTARA	89.00	149.00	2073.00	1983.00	2123.00	2384.00	2359.00	10379.00	3270.00	814.00	11848.20	9595.00	15306.10	51908.96	
SULAWESI TENGAH	858.00	1053.00	469.00	842.00	11252.00	1176.00	2871.00	2389.00	2152.00	2314.00	3341.30	3455.30	4149.50	3409.36	
SULAWESI SELATAN	26929.00	26803.00	23209.00	29779.00	33166.00	35612.00	26567.00	14611.00	8549.00	15668.00	23483.20	29684.70	20601.50	45546.46	
SULAWESI TENGGARA	2199.00	2363.00	2760.00	6837.00	3764.00	2428.00	4701.00	4849.00	5088.00	5172.00	4030.90	4161.80	5920.40	6678.31	
GORONTALO	1114.00	1604.00	3828.00	9413.00	5082.00	4186.00	3821.00	4584.00	3567.00	5348.00	4466.70	4383.40	3188.80	3219.02	
SULAWESI BARAT	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
MALUKU	-	3097.00	-	-	-	-	-	-	364.00	-	-	-	-	-	
MALUKU UTARA	-	-	4312.00	4569.00	3837.00	4879.00	9176.00	7935.00	3272.00	6470.00	7173.20	7778.20	-	11291.03	
PAPUA BARAT	-	-	-	-	-	-	-	5166.00	2601.00	5346.00	-	-	-	-	
PAPUA	-	-	-	-	-	-	-	-	60.00	134.00	134.40	10667.20	-	-	
LAINNYA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8774.50	-	
INDONESIA	305602.00	365048.00	366104.00	466029.00	529173.00	556123.00	730286.00	423896.00	420431.00	452581.00	621099.10	535712.00	565485.90	657691.74	

Sumber: Biro Pusat Statistik Republik Indonesia, diakses melalui Situs <http://www.bps.go.id>

### 3.3.2 *Studi Kasus: Analisis Pasar dan Pemasaran di Wilayah Indonesia Timur*

#### 3.3.2.1 Segmentasi Pasar

Secara spesifik, kebutuhan pasar konsumen dan industri terhadap ikan terus mengalami peningkatan secara progresif. Salah satu jenis yang memiliki potensi sangat tinggi adalah budi daya ikan kakap. Kakap merupakan salah satu komoditas unggulan perikanan budi daya untuk mendorong peningkatan kesejahteraan masyarakat pesisir. Tingginya konsumsi masyarakat dan permintaan ekspor menyebabkan produktivitas nelayan untuk komoditas perikanan ini terus ditingkatkan. Data dari Direktur Jenderal Perikanan Budidaya menunjukkan bahwa kakap putih merupakan salah satu komoditas unggulan perikanan yang diprioritaskan KKP untuk tujuan ekspor mengingat harga jual ikan, khususnya jenis kakap putih tergolong kompetitif di pasar.

Kakap putih (*Lates calcarifer*) merupakan salah satu jenis ikan yang banyak disukai masyarakat dan mempunyai nilai ekonomis yang tinggi. Peningkatan permintaan akan jenis ikan ini harus segera diimbangi dengan upaya budidaya. Salah satu faktor yang cukup penting dalam melaksanakan budidaya adalah “benih ikan”. Ketersediaan benih dalam kualitas yang baik dan dengan kuantitas yang cukup akan membawa kegiatan budidaya kakap putih berhasil. Kegiatan budidaya ikan kakap putih dapat dilakukan ditambak maupun dalam karamba jaring terapung di laut. Sampai saat ini usaha budidaya kakap putih di tambak sudah bukan merupakan teknologi baru. Keberhasilan usaha budidaya kakap putih ditambak sangat ditentukan oleh pemilihan lokasi, persiapan tambak, pemilihan benih kakap

putih yang ditebar, ukuran dan padat penebaran benih, pakan dan pemberian pakan, pengenalan dan pengendalian penyakit serta panen dan pascapanen.

Kakap putih menjadi pilihan utama mengingat sebagian besar wilayah produksi ikan sudah melakukan budidaya udang selama kurun waktu yang cukup panjang, sehingga kualitas tanah sudah sangat menurun dan terjangkau penyakit, dengan budidaya kakap putih ini maka diharapkan dapat memutus rantai penyakit. Keong, teritip, cacing, kepiting dan berbagai hewan renik lainnya yang sudah terkontaminasi penyakit dan menjadi pembawa penyakit atau virus yang mematikan udang menjadi makanan alami bagi kakap putih, dengan begitu tambak berangsur-angsur menjadi pulih dan bebas penyakit udang. Keunggulan lain budidaya kakap putih di tambak yakni tidak membutuhkan pakan buatan, oleh sebab itu kita memakai teknologi alami dengan memanfaatkan rantai makanan di alam dan kepadatan rendah.

Selama tahun 2019, terdapat 5 unit *hatchery* tambahan dengan teknologi budidaya sistem resirkulasi (RAS) untuk kegiatan pendederan benih ikan konsumsi termasuk kakap putih mulai beroperasi di BPBL untuk wilayah Indonesia Timur. Kapasitas produksi benih meningkat mencapai 3 juta ekor per tahun. Fasilitas dan kemampuan ini siap untuk mendukung pengembangan kawasan budidaya di daerah yang tersebar di beberapa wilayah Indonesia Timur. KKP juga mendorong agar daerah-daerah lain dapat mengembangkan kawasan-kawasan budidaya serupa dengan komoditas andalan masing-masing. Di masa yang akan datang, diharapkan bahwa budidaya berbasis kawasan dengan komoditas andalan dan spesifik ini bisa menjadi tren di daerah potensial di seluruh Indonesia, termasuk

di kawasan yang belum lama dikembangkan seperti koridor Papua.

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan direktur BUMD Yamase, Kota Serui, Kabupaten Kepulauan Yapen, di dalam wilayah Kabupaten Kepulauan Yapen sedang dipersiapkan pengoperasian *hatchery* yang diprediksi akan beroperasi pada akhir tahun 2019. Potensi ekonomi budidaya tambak ini sangatlah besar yang dapat dijadikan salah satu solusi untuk menciptakan lapangan pekerjaan, mengatasi pengangguran dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Berdasarkan data dari KKP, target produksi ikan kakap tahun 2018 adalah sekitar 30.000 ton. Berdasarkan target tersebut maka ditentukan target produksi untuk usaha kelayakan ini sebesar 1.600 ton per tahun. Harga ikan diprediksi berada di dalam rentang Rp 40.000 sampai dengan Rp 50.000 per kilogram maka diharapkan keberadaan usaha budi daya ikan kakap putih dapat membantu meningkatkan kesejahteraan masyarakat Kabupaten Kepulauan Yapen, Papua.

Implementasi strategi segmentasi di dalam industri perikanan dapat dilakukan dengan menggunakan segmentasi berdasarkan *posisi geografis*. Segmentasi berdasarkan geografis akan membantu perusahaan yang memiliki fokus bisnis pada pengembangan budi daya ikan, khususnya ikan kakap putih untuk menentukan pasar di area geografis mana yang akan dimasuki. Secara khusus, pembahasan studi kasus akan memperdalam peluang usaha perikanan budi daya di koridor Papua, dan lebih spesifik lagi di dalam area Kabupaten Kepulauan Yapen. Segmentasi berdasarkan perbedaan karakteristik geografis memungkinkan perusahaan untuk menggolongkan kelompok segmen pasar berdasarkan kategori

wilayah negara, kota, tingkat kepadatan penduduk, iklim, populasi, ketersediaan transportasi publik, dan area yang berbeda di dalam kota. Produk ikan tentu saja membutuhkan perlakuan khusus dalam proses produksi, penyimpanan, dan distribusinya ke pasar sasaran. Meskipun secara umum konsumen dari kelompok demografis manapun dapat mengonsumsi ikan, namun di dalam proses produksinya, kondisi alam, ketersediaan transportasi publik, tempat penyimpanan ber-temperatur khusus menjadikan posisi geografis perusahaan yang menjalankan usaha budi daya ikan kakap menjadi faktor yang sangat menentukan.

### 3.3.2.2 Penentuan Target Pasar

Di dalam konteks penentuan target pasar dan peluang bisnis budidaya produk ikan kakap putih di Kabupaten Kepulauan Yapen, esensi dari usaha adalah bagaimana memanfaatkan wilayah perairan lokal yang sangat luas, dengan iklim dan suhu udara yang sesuai dengan syarat pertumbuhan Kakap Putih yang diharapkan akan menghasilkan kualitas produk yang prima. Secara jarak, lokasi Yapen pun dapat ditempuh dengan waktu tempuh yang rasional dari kota Biak, yakni 30 menit bila ditempuh dengan transportasi udara atau 4,5 jam bila ditempuh dengan kapal cepat. Kota Biak menjadi orientasi pemasaran utama mengingat di kota Biak telah dibangun fasilitas gedung Sentra Kelautan dan Perikanan Terpadu (SKPT) yang mampu menampung 200 ton ikan siap jual yang sesuai dengan program pemerintah menjadi pembuka peluang pengembangan industri perikanan tangkap ataupun budidaya dari wilayah sekitarnya. Stok produk hasil laut yang telah tersimpan sebagian akan dipasarkan untuk memenuhi kebutuhan konsumsi pasar di

Papua, dan sebagian yang lain dikirim ke pasar di luar Papua, baik pasar domestik maupun pasar internasional melalui ekspor ke negara-negara tujuan sesuai dengan permintaan.

Jika ditinjau dari aspek sosial kemasyarakatan, penduduk lokal pun memiliki potensi yang cukup baik untuk diberikan pelatihan tentang proses budidaya kakap putih, mulai dari benih ikan, hingga ikan siap panen. Struktur sosial masyarakat pun mendukung usaha budidaya ini mengingat peluang keberhasilan yang cukup besar, dukungan pemerintah setempat dan pemerintah pusat, dan kesadaran masyarakat akan upaya peningkatan kesejahteraan hidup yang sudah cukup baik. Pemberdayaan hasil laut menjadi alternatif utama dari wilayah Yapen. Potensi pasar yang besar juga berasal dari dampak positif pengembangan pariwisata wilayah Raja Ampat yang semakin terkenal, baik di kalangan wisatawan lokal maupun mancanegara. Dengan pertumbuhan lokasi tujuan pariwisata maka potensi untuk mengirimkan hasil budidaya ke lokasi tersebut yang secara jarak dan waktu tempuh masih memungkinkan. Teknologi penyimpanan dengan menggunakan kapal yang dilengkapi dengan lemari berpendingin akan menjamin distribusi produk dari lokasi usaha ke tempat tujuan pasar.

Dalam upaya meningkatkan produksi kakap putih, dalam kurun waktu beberapa tahun ke depan, dengan permintaan yang semakin meningkat, KKP berupaya mendorong produktivitas ikan kakap putih antara lain melalui program Keramba Jaring Apung (KJA) di tengah laut untuk penyebaran benih kakap putih. Saat ini, pasar ekspor kakap putih, masih didominasi Taiwan, Malaysia, dan Thailand. Pembangunan KJA akan diarahkan untuk menghasilkan ikan kakap putih berkualitas ekspor agar bisa bersaing di pasar ekspor dengan tujuan ke berbagai negara

di dunia. Makanan utama kakap putih di tambak anakan ikan nila, yang sudah disiapkan dan berkembang biak di tambak itu sebelum penebaran benih kakap putih. Keunggulan lain ikan kakap putih yaitu memiliki sifat eurohalin, mampu hidup pada rentang salinitas luas yakni 0–45 promil, sehingga sangat tepat dikembangkan di pertambakan. Selain teknis, secara ekonomi juga menjadi pertimbangan mengingat ikan kakap putih memiliki pangsa pasar yang cukup baik. Dengan kualitas daging yang baik, pertumbuhan yang cepat dan relatif tahan terhadap penyakit menjadikan kakap putih sebagai komoditas andalan budidaya. Harganya pun cukup tinggi Rp 50.000/kg sehingga sangat menguntungkan.

Strategi penentuan target pasar di dalam konteks pengembangan industri budidaya ikan kerapu putih di Kabupaten Kepulauan Yapen, Papua, dapat dianalisis dari beberapa sudut, antara lain bahwa pada bisnis budidaya ikan kerapu putih di Kabupaten Kepulauan Yapen dapat berfokus pada upaya pemenuhan konsumsi pasar lokal terlebih dahulu. Namun, tentu saja potensi yang ada akan terbuang jika perusahaan tidak merambah pasar di luar Kabupaten Kepulauan Yapen. Oleh karena itu, dengan memanfaatkan kapal cepat dengan fasilitas penyimpanan berpendingin (*cold storage*), perusahaan dapat membidik segmen pasar di kota Biak-Numfor, di mana KKP telah membangun Sentra Kelautan dan Perikanan Terpadu (SKPT) yang dekat dengan Tempat Pelelangan Ikan (TPI) kota Biak. Sehingga, strategi penentuan target pasar yang siap diimplementasi adalah strategi terdiferensiasi, di mana perusahaan memutuskan untuk melayani segmen pasar yang berbeda, menawarkan produk dengan kualitas yang berbeda, pada pasar dengan lokasi yang berbeda.

### 3.3.2.3 Penentuan Posisi Bersaing dan Bauran Pemasaran Hasil Usaha Budidaya Ikan Kakap Putih

Prospek pemasaran ikan kakap putih sangat cerah, baik untuk memenuhi pangsa pasar dalam negeri maupun ekspor. Permintaan yang cukup tinggi terhadap komoditas kakap putih telah mengakibatkan terjadinya eksploitasi (penangkapan ikan) yang cukup intensif, sehingga ketersediaannya di alam semakin menurun. Teknologi pembudidayaan kakap putih mulai dari pembenihan sampai pembesaran telah dikembangkan untuk mengantisipasi hal tersebut dan secara bertahap, teknologi ini mulai diadopsi oleh masyarakat. Budidaya ikan kakap putih dalam karamba jaring apung (KJA) dan di tambak secara ekonomis telah memberikan dampak positif bagi peningkatan pendapatan pembudidaya ikan dan memberikan dampak positif secara ekologis, yaitu mengurangi tekanan terhadap eksploitasi sumber daya ikan kakap putih di alam. Pengembangan panduan teknis yang mendukung keberhasilan usaha budidaya secara ekonomis dan dapat meminimalkan dampak negatif terhadap lingkungan diperlukan agar pengembangan budidaya kakap putih tersebut dapat diselenggarakan secara berkelanjutan.

**Produk.** Ikan kakap putih siap dipanen ketika ikan sudah mencapai ukuran panen seberat >500 gram atau sesuai dengan permintaan pasar pada tingkat harga yang paling menguntungkan. Hal yang harus diperhatikan oleh nelayan adalah: *Pertama*, melakukan pemantauan harga atau pencarian informasi harga beberapa hari menjelang panen untuk mendapatkan harga yang terbaik. *Kedua*, melakukan pengecekan timbangan pada saat jual beli agar tidak ada pihak yang dirugikan. *Ketiga*, ikan dipuasakan selama 1–2 hari sebelum

panen, hal ini dilakukan untuk menghindari penurunan kualitas ikan selama proses pengangkutan. *Keempat*, jaring dibagi menjadi dua bagian dengan menggunakan bambu atau kayu, agar memudahkan dalam pengambilan ikan. *Kelima*, menyiapkan bak penampungan sementara, volume 1 ton yang di isi air laut bersih. *Keenam*, nelayan melakukan pemanenan ikan dalam jaring dengan menggunakan *scoop net* dan kemudian tampung ikan dalam bak penampungan.

**Placement.** Sesuai dengan informasi yang didapatkan, terdapat kemungkinan kerja sama antara BUMD dengan Perum Perinus dalam hal pengambilan produk ikan segar dengan menggunakan kapal-kapal cepat yang dapat membawa hasil panen ke kota Biak sebagai kota besar terdekat dengan fasilitas SKPT. Dengan sistem pengambilan tersebut, diharapkan akan terbuka pasar yang lebih luas bagi produk hasil budidaya ikan kakap putih di Kabupaten Kepulauan Yapen. Selain itu, kapasitas SKPT yang besar memungkinkan SKPT menampung hasil panen dari wilayah-wilayah yang masih dapat dijangkau oleh kapal Perinus.

**Price.** Dengan bantuan teknologi pembenihan dan pembesaran kakap putih yang sudah dikuasai oleh Direktorat Jenderal Perikanan Budidaya (DJPB) melalui Balai Perikanan Budidaya Laut (BPBL), pemerintah akan menyebarluaskan teknologi tersebut ke masyarakat sehingga usaha budidaya kakap putih dapat dilakukan secara lebih efisien. Dengan harga jual Rp 40.000 sampai dengan Rp 50.000 per kilogram, dan waktu budidaya selama sekitar 1 tahun dari benih hingga mencapai ukuran 1 kg. Sementara harga di tingkat restoran dapat mencapai Rp 140.000 per kilogram. Jika harga per kg rata-rata Rp 50.000, maka nilai ekonominya Rp 37,5 triliun

atau USD 2,68 milyar (kurs USD 1 = Rp 14.000).

**Promotion.** Strategi promosi yang dapat dilakukan oleh BUMD dan Pemerintah Kabupaten Kepulauan Yapen untuk memperkenalkan hasil budidaya ikan dari Yapen, terutama produk ikan kakap putih antara lain adalah dengan mengikuti pameran-pameran atau *exhibitions* yang menampilkan produk-produk lokal di Indonesia untuk meningkatkan kesadaran publik tentang Kabupaten Kepulauan Yapen dan potensi yang ada di sana, terutama potensi produk perikanan. Dukungan pemerintah melalui KKP, DKP, dan Perinus sangat krusial dalam membantu pemerintah daerah dan BUMD untuk merintis usaha budidaya ikan kakap putih tersebut. *Positioning* untuk menawarkan produk terbaik dirasa cukup tepat sebagai strategi yang dapat dipilih oleh pemerintah kota Kabupaten Kepulauan Yapen bekerja sama dengan BUMD dalam mempromosikan produk hasil produksi ikan kakap putih dari Yapen. Produk terbaik berarti bahwa nelayan, BUMD, atau koperasi perikanan harus dapat memastikan bahwa ikan yang dikirimkan dan pada akhirnya masuk ke pasar tetap terjaga kualitasnya. Jika produk yang dipasarkan adalah ikan hasil tangkapan langsung maka harus dipastikan metode penyimpanan yang tepat agar kesegaran ikan tetap terjaga. Upaya yang telah dilakukan tersebut kemudian harus dikomunikasikan kepada pasar luas melalui saluran-saluran promosi yang tepat, salah satunya melalui *public relations*.

### **3.4 Penutup**

Bagian ini menyajikan hal-hal dalam aspek pemasaran yang harus diperhatikan pada suatu studi kelayakan usaha. Selain

menyajikan prinsip dasar secara singkat, bagian ini juga memberikan gambaran kebutuhan dan proyeksi konsumsi ikan secara nasional yang dapat menjadi peluang untuk usaha budidaya ikan kakap putih di Indonesia Timur, khususnya di koridor Papua. Penjelasan tentang formulasi strategi pemasaran yang meliputi segmentasi, penetapan target pasar, dan penentuan posisi bersaing (*segmenting, targeting, positioning*) dilengkapi dengan penjelasan tentang bauran pemasaran (*marketing mix*) menjadi alat dalam menganalisis proyeksi peluang usaha ikan kakap putih di Kabupaten Kepulauan Yapen.

## Referensi

- Budidaya Ikan Kakap Putih. *Better Management Practices & World Wild Fund Indonesia*. (2015). Diunduh pada Oktober 2, dari [http://awsassets.wwf.or.id/downloads/bmp\\_budidaya\\_ikan\\_kakap\\_putih\\_2015.pdf](http://awsassets.wwf.or.id/downloads/bmp_budidaya_ikan_kakap_putih_2015.pdf)
- Capaian Kinerja Kementerian Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia. (2019, Januari, 25). Diunduh pada September 30, dari [https://kkp.go.id/an-component/media/upload-gambar-dukungan/kkp/DATA%20KKP/2019/2019.01.25%20CEM\\_Capaian%20KKP.pdf](https://kkp.go.id/an-component/media/upload-gambar-dukungan/kkp/DATA%20KKP/2019/2019.01.25%20CEM_Capaian%20KKP.pdf)
- Ekraina. (2018, Desember, 17). Konsumsi ikan 2019 diprediksi capai 54,49 kilogram per kapita. Diunduh dari <https://katadata.co.id/berita/2018/12/17/konsumsi-ikan-2019-diprediksi-capai-5449-kg-per-kapita>
- Jumlah Perusahaan Budidaya Perikanan Menurut Jenis Budidaya, Tahun 2000-2017. Diunduh pada September 30, dari <https://www.bps.go.id/statictable/2009/10/05/1701/perusahaan-budidaya-perikanan-menurut-jenis-budidaya-2000-2017.html>

- Jumlah Perusahaan Penangkapan Ikan Menurut Status Permodalan, Tahun 2000-2017. Diunduh pada September 30, dari <https://www.bps.go.id/statictable/2009/10/05/1701/jumlah-perusahaan-penangkapan-ikan-menurut-status-permodalan-2000-2017.html>
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2013). *Principle of Marketing. 15th Edition*, London. Prentice Hall.
- Kotler, P. & Keller, L.K. (2016). *Marketing Management. 15th Edition*, London. Pearson Education Inc.
- Nurfadhilah, Putri Syifa. (2018, Desember, 17). Ini target dan program prioritas KKP tahun 2019. Diunduh pada Oktober, 1, 2019 dari <https://ekonomi.kompas.com/read/2018/12/18/094012126/ini-target-dan-program-prioritas-kkp-tahun-2019>
- Octa, Agus. (2018, April, 19). Pentingnya untuk memahami konsep bauran pemasaran. Diunduh dari <https://distribusipemasaran.com/konsep-bauran-pemasaran-4p/>
- Pembenihan Ikan Kakap Putih. Diakses pada Oktober, 1, 2019 dari <https://kkp.go.id/bpblbatam/artikel/4126-pembenihan-ikan-kakap-putih-lates-calcarifer-bloch>
- Perum Perindo Targetkan Ekspor Perikanan 2019 Capai 2.000 Ton. Diunduh pada Oktober, 1, 2019 dari <https://kkp.go.id/bkipm/artikel/8576-perum-perindo-targetkan-ekspor-perikanan-2019-capai-2-000-ton>
- Produksi Perikanan Laut yang Dijual di Tempat Pelelangan Ikan (TPI) menurut Provinsi, Tahun 2004–2017. Diunduh pada September 30, dari <https://www.bps.go.id/dynamictable/2018/01/12/1278/produksi-perikanan-laut-yang-dijual-di-tpi-menurut-provinsi-2004-2017.html>
- Reily, Michael. (2018, April, 27). Genjot produksi ikan, pemerintah merilis lagi 2 keramba jaring apung. Diunduh dari <https://katadata.co.id/berita/2018/04/27/permintaan-tinggi->

[kkp-targetkan-produksi-kakap-putih-30-ribu-ton](#)

Reily, Michael. (2018, April, 27). Permintaan tinggi, KKP targetkan produksi kakap putih 30 ribu ton. Diunduh dari <https://katadata.co.id/berita/2018/04/27/permintaan-tinggi-kkp-targetkan-produksi-kakap-putih-30-ribu-ton>

Segmentasi Pasar: Pengertian, Tujuan, Manfaat dan Syaratnya. Diunduh pada September 30, 2019, dari <https://www.maxman-roe.com/vid/bisnis/pengertian-segmentasi-pasar.html>

Tamburian, Efatha. (2019, Juli, 14). KKP launching kawasan tambak pertama. Diunduh dari <https://independensi.com/2019/07/14/kkp-launching-kawasan-tambak-kakap-putih-pertama/>

# BAB 4

## ASPEK OPERASI

### 4.1 Pengantar

Aspek operasi membahas bagaimana barang dan jasa dihasilkan oleh suatu usaha bisnis. Hal-hal yang harus dibahas pada aspek ini adalah aspek produk, proses produksi serta peralatan (teknologi) produksi yang dibutuhkan, lokasi usaha (baik untuk pabrik maupun fasilitas bukan pabrik), skala operasi, tata letak fasilitas, serta aspek rantai pasokan dan logistik.

### 4.2 Aspek yang Harus Diperhatikan

Dalam menganalisis aspek operasi, beberapa hal yang perlu diperhatikan antara lain adalah: aspek produk, proses produksi, teknologi dan peralatan produksi, penentuan lokasi, skala operasi, tata letak fasilitas, serta, rantai pasok dan logistik.

#### 4.2.1 *Produk dan Proses Produksi*

##### 4.2.1.1 Produk

Setiap organisasi hadir di tengah masyarakat untuk menyediakan produk yang diperlukan oleh masyarakat tersebut. Produk ini dapat berupa barang ataupun jasa. Salah satu perbedaan utama dari barang dan jasa adalah dari sisi keberwujudannya.

Barang bersifat *tangible* atau berwujud, contohnya adalah buku, komputer, mobil, dan lain sebagainya. Sedangkan jasa bersifat *intangible* atau tidak berwujud, contohnya adalah jasa perbankan, pendidikan, perbaikan peralatan dan lain sebagainya.

Karakteristik produk yang akan dihasilkan oleh suatu usaha akan menentukan proses produksi, lokasi produksi, peralatan (perlengkapan), sumber daya manusia serta biaya produksi yang dibutuhkan. Misalnya untuk lokasi produksi, fasilitas produksi untuk produk yang berupa barang akan cenderung mendekati sumber pasokan bahan mentahnya. Sedangkan untuk lokasi produksi untuk produk yang berupa jasa akan cenderung mendekati pelanggannya.

Dalam studi kelayakan suatu usaha, karakteristik produk yang akan dihasilkan oleh usaha tersebut harus dijelaskan secara rinci. Untuk produk yang berupa barang, karakteristik tersebut di antaranya adalah:

- a. Dimensi produk
- b. Warna
- c. Struktur (komponen) produk
- d. Syarat penyimpanan, pengemasan dan pengiriman
- e. Dst.

#### 4.2.1.2 Proses Produksi

Produk (barang atau jasa) dihasilkan melalui suatu proses produksi. Proses produksi adalah serangkaian tahapan untuk mengubah *input* menjadi *output*. *Input* dari proses produksi adalah faktor produksi, yaitu tanah (*land*), tenaga kerja (*labor*), modal (*capital*), dan kewirausahaan (*entrepreneurship*).

Sedangkan *output*-nya adalah barang dan jasa.

Secara umum, proses produksi dapat digolongkan menjadi proses yang bersifat *intermittent* (proses produksi terdiri dari beberapa tahapan yang terpisah-pisah) dan *continuous* (proses produksi hanya terdiri beberapa tahapan yang saling terhubung). Misalnya adalah proses produksi pakaian jadi tergolong sebagai proses yang dilakukan secara *intermittent*. Sedangkan proses pembuatan susu cair kemasan, tergolong sebagai proses yang dilakukan *continuous*.

Pada bagian ini harus dijelaskan tahapan produksi barang atau jasa yang akan dilakukan, mulai tahapan persiapan, tahap produksi, hingga tahap pengemasan. Setiap tahapan sebaiknya dijelaskan secara detail, dapat menggunakan bagan bila perlu, agar bisa memberikan masukan pada aspek-aspek lain, misalnya kualifikasi SDM yang dibutuhkan (untuk aspek SDM) serta perhitungan biaya produksi (untuk aspek keuangan).

#### 4.2.2 *Teknologi dan Peralatan Produksi*

Pada bagian ini, studi kelayakan harus pula memberikan keterangan secara detail mengenai teknologi dan peralatan produksi yang digunakan selama tahapan produksi, sejak tahap persiapan, tahap produksi, hingga tahap pengemasan. Sama seperti pada bagian produksi, keterangan pada bagian ini akan menjadi dasar untuk perhitungan pada aspek keuangan, khususnya untuk perhitungan biaya tetap dan biaya variabel.

#### 4.2.3 *Penentuan Lokasi*

Pada aspek operasi juga harus dijelaskan di mana lokasi fasilitas produksi ataupun fasilitas lainnya akan ditempatkan.

Keputusan lokasi fasilitas merupakan keputusan yang memiliki dampak signifikan terhadap biaya dan bersifat jangka panjang, sehingga tergolong dalam keputusan strategi. Pemilihan lokasi fasilitas ini harus memperhitungkan berbagai kriteria, seperti misalnya kedekatan dengan sumber pasokan, kedekatan dengan pelanggan, kondisi infrastruktur, sumber daya manusia, dan lainnya.

Berbagai *tool*, dapat digunakan untuk penentuan lokasi fasilitas, seperti *analytic hierarchy process* and *analytic network process* (Saaty, 1980 dan 1996), *factor-rating method*, *mathematical programming* ataupun metode simulasi sistem. Berikut akan dijelaskan cara menentukan lokasi dengan menggunakan metode *factor-rating method*. Pada metode ini, harus ditentukan kriteria yang akan digunakan untuk penentuan lokasi, bobot masing-masing kriteria, alternatif lokasi, serta skor dari tiap alternatif untuk setiap kriteria (dengan rentang misalnya 0–100). Alternatif lokasi yang dipilih adalah yang memiliki jumlah skor terbobot tertinggi.

**Contoh:**

PT XYZ, sebuah perusahaan yang bergerak di bidang pangan, khususnya produksi pangan olahan hasil laut (*seafood*), sedang dalam proses untuk menentukan lokasi produksi di Provinsi Sulawesi Selatan. PT XYZ memiliki 3 alternatif lokasi, yaitu di kota A, B, dan C. Sedangkan kriteria yang dipertimbangkan adalah: kondisi infrastruktur, ketersediaan sumber daya manusia, upah minimum regional (UMR), serta insentif pajak. Contoh perhitungan adalah seperti pada Tabel 4.1.

**Tabel 4.1 Contoh Penentuan Lokasi dengan Menggunakan Factor-Rating Method**

<i>Kriteria</i>	<i>Bobot</i>	<i>Kota A</i>	<i>Kota B</i>	<i>Kota C</i>
Kondisi Infrastruktur	0,30	80	75	70
Ketersediaan SDM	0,25	65	80	85
UMR	0,25	78	85	80
Insentif Pajak	0,20	70	70	70
Total	1,00	73,75	77,75	76,25

Maka pada contoh ini, lokasi B dipilih sebagai lokasi produksi pangan olahan hasil laut, karena memiliki jumlah skor terbobot yang tertinggi.

#### 4.2.4 Skala Operasi

Pada aspek ini perlu pula ditentukan skala operasi, berkaitan dengan estimasi kapasitas dari sistem produksi yang akan dijalankan. Kapasitas adalah jumlah unit yang dapat dihasilkan, disimpan atau diterima dalam suatu waktu. Sehingga kapasitas produksi adalah jumlah unit yang dapat dihasilkan oleh suatu sistem produksi dalam suatu waktu.

Kapasitas produksi harus mempertimbangkan proyeksi tingkat permintaan serta sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan (misalnya modal dan SDM). Penentuan kapasitas ini akan sangat memengaruhi biaya tetap (*fixed cost*) yang harus ditanggung perusahaan, sehingga merupakan keputusan yang bersifat strategis dan memiliki dampak jangka panjang.

#### 4.2.5 Tata Letak Fasilitas

Aspek operasi juga harus menjelaskan mengenai tata letak fasilitas (*facility layout*), yaitu hal-hal yang berkaitan dengan

penataan tata letak yang efektif dan efisien dalam suatu fasilitas sehingga dapat mendukung operasional perusahaan secara optimal. Tata letak fasilitas dilakukan untuk meningkatkan:

1. Utilisasi ruang, peralatan dan SDM
2. Aliran informasi, bahan baku dan SDM
3. Kondisi moral pekerja dan keamanan tempat kerja
4. Interaksi dengan pelanggan
5. Fleksibilitas

Secara umum tata letak fasilitas bisa dikelompokkan menjadi:

1. Tata letak perkantoran: penentuan posisi ruangan, karyawan dan peralatan kantor untuk memaksimalkan aliran informasi.
2. Tata letak ritel: penentuan alokasi ruang untuk *display* untuk merespons perilaku pelanggan.
3. Tata letak gudang: penentuan tata letak di dalam gudang untuk mengatasi *trade-off* antara luas gudang dan penanganan material (*material handling*).
4. *Fixed-position layout*: penentuan tata letak untuk produk yang sifatnya masif atau tidak bergerak, seperti kapal laut, pesawat terbang dan bangunan.
5. Tata letak berorientasi proses: penentuan tata letak untuk produksi dengan volume rendah dan variasi tinggi (seperti pada *intermittent production*).
6. Tata letak seluler (*work-cell layout*): peletakan mesin dan peralatan untuk fokus pada produksi satu jenis produk atau satu grup produk yang berkaitan.
7. Tata letak berorientasi produk: penentuan tata letak untuk

produksi dengan volume tinggi dan variasi rendah (seperti pada *continuous production*).

Tiap jenis tata letak menggunakan metode yang berbeda. Misalnya untuk tata letak perkantoran, metode yang dapat digunakan misalnya adalah dengan menggunakan *relationship chart*, sedangkan untuk tata letak berorientasi produk, bisa digunakan metode *assembly line balancing* (penyeimbangan lintas perakitan).

#### 4.2.6 Rantai Pasok dan Logistik

Manajemen rantai pasok adalah perencanaan dan pengelolaan semua aktivitas yang berkaitan dengan pembelian bahan baku dari pemasok (*supplier*), produksi barang dan jasa, serta aktivitas logistik, hingga produk jadi sampai ke tangan pelanggan. Sehingga rantai pasok terdiri dari pemasok, produsen, pedagang perantara/*intermediary* (pedagang besar/*wholesaler* dan pengecer/*retailer*), dan pelanggan (*customer*). Terdapat tiga aliran dalam rantai pasok, yaitu aliran barang, informasi, dan uang. Rantai pasok dapat digambarkan seperti pada Gambar 4.1.



**Gambar 4.1 Rantai Pasok**

Sumber: Diadaptasi dari berbagai referensi

Dalam aspek operasi, rantai pasok juga harus menjadi perhatian, karena bahan baku produksi didapatkan dari pemasok dan pemasok bahan baku tersebut kadang hanya ada di lokasi yang letaknya jauh dari fasilitas produksi. Demikian pula dengan pedagang perantara dan pelanggan, yang letaknya mungkin berjauhan dengan fasilitas produksi. Sehingga penentuan pemasok, tingkat persediaan bahan baku dan produk jadi serta lokasi pelanggan menjadi beberapa hal yang menjadi penentu apakah produksi dan distribusi produk bisa dilakukan secara efektif dan efisien, dan juga apakah kepuasan pelanggan dapat dicapai oleh suatu usaha bisnis.

Dalam rantai pasok, keputusan-keputusan yang harus diambil, di antaranya adalah penentuan pemasok, penentuan apakah komponen-komponen produk akan diproduksi sendiri atau dibeli dari pemasok (*make or buy decision*), penentuan tingkat persediaan bahan baku dan produk jadi, penentuan moda transportasi untuk mengirimkan bahan baku dan produk jadi.

Untuk penentuan pemasok, metode-metode yang digunakan pada penentuan lokasi, seperti *factor rating method*, AHP dan ANP, dapat digunakan. Begitu pula dengan penentuan *make or buy decision* dan moda transportasi. Sedangkan penentuan persediaan bahan baku dan produk jadi dilakukan dengan mempertimbangkan permintaan dan biaya-biaya yang berkaitan dengan persediaan. Metode paling sederhana yang dapat digunakan adalah *economic order quantity* (EOQ). Formula dari EOQ adalah sebagai berikut:

$$Q^* = \sqrt{\frac{2DS}{H}}$$

*Keterangan:*

$Q^*$  = Jumlah pesanan ekonomis (*economic order quantity*)

$D$  = Permintaan per tahun

$S$  = Biaya per pemesanan

$H$  = Biaya penyimpanan per unit per tahun

### **Contoh:**

PT Maju Jaya adalah distributor jala untuk budidaya ikan, dan ingin mengetahui berapa jumlah pesanan yang harus dilakukan ke pihak produsen untuk memenuhi permintaan dari pengecer. Permintaan tahunan jala tersebut mencapai 1500 unit, dan harga jualnya adalah Rp 500 ribu. Biaya pemesanan ke produsen adalah Rp 1 juta per pemesanan, sedangkan biaya penyimpanan jala per unit per tahun adalah sebesar 20% dari harga jualnya. Maka, jumlah pesanan yang paling ekonomis adalah:

$$Q^* = \sqrt{\frac{2(1.500)(1.000.000)}{(0.2)(500.000)}} \approx 173 \text{ jala}$$

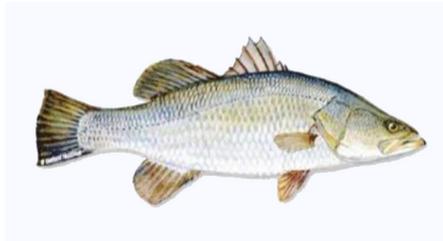
Sehingga dalam satu tahun, PT Maju Jaya akan melakukan sebanyak 9 kali pemesanan.

## **4.3 Studi Kasus Usaha Budidaya Ikan Kakap Putih di Indonesia Timur**

### *4.3.1 Produk*

Untuk kasus usaha budidaya perikanan di perairan Indonesia Timur ini, akan digunakan keramba lokal jaring apung (KJA), dan akan dihasilkan ikan laut (yaitu barramundi, sejenis kakap putih) untuk konsumsi masyarakat lokal ataupun untuk tujuan

ekspor dengan berat rata-rata ikan sebesar 1 kg. Untuk menjaga mutu ikan, setelah dipanen ikan harus disimpan dalam fasilitas pendingin.



Gambar 4.2 Ikan Kakap Putih

#### 4.3.2 Proses Produksi

Pada kasus ini, proses produksi yang dilakukan adalah melakukan perawatan, pemeliharaan dan pembesaran bibit ikan kakap putih dalam KJA, sehingga ikan-ikan tersebut mencapai berat 1 kg dan memiliki kualitas yang baik. Dapat dikatakan proses ini tergolong dalam proses yang *continuous*. Tahapan proses produksi dalam budidaya ikan adalah sebagai berikut (KKP, 2019):

1. Persiapan KJA, yaitu aktivitas untuk menyiapkan keramba beserta jaring yang akan digunakan untuk budidaya ikan kakap putih. Terdapat berbagai jenis keramba, bergantung pada bentuk (bulat, kotak, dan oktagon) dan jenis bahan bakunya (bambu/kayu, pipa paralon atau PVC, *fiber glass*, *styrofoam*, *polyethylene* (PE), hingga *high density polyethylene* atau HDPE).
2. Persiapan benih, yaitu aktivitas untuk menyiapkan dan menebarkan benihnya. Misalnya benih dengan ukuran

10–12 cm dengan berat 15–20 gram, memiliki kemungkinan hidup yang lebih tinggi dan memperpendek masa panen. Aktivitas ini juga mencakup pemberian vaksin pada benih yang hendak ditebar untuk menurunkan persentase benih yang mati.

3. Penebaran benih, yaitu aktivitas untuk menebarkan benih pada KJA. Hal yang harus diperhatikan adalah aklimatisasi (upaya penyesuaian fisiologis atau adaptasi dari suatu organisme terhadap lingkungannya). Penebaran benih sebaiknya dilakukan pada pagi atau sore hari untuk menghindari suhu yang tinggi akibat sinar matahari. Penebaran benih juga harus memperhatikan kepadatan benih. Menurut BPBL Batam (2015), ukuran ikan dan kepadatan benih yang direkomendasikan adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.2 Padat Tebar Benih untuk Ikan Kakap Putih (BPBL Batam, 2015)**

<i>Berat Benih Saat Ditebar (gram)</i>	<i>Berat Benih Saat Ditebar (cm)</i>	<i>Padat Tebar (Ekor/m<sup>3</sup>)</i>
10–25	10–12	60–70
40–50	14–15	50–60
75–100	17–20	40–50
150–200	20–25	25–30
300–500	>25	10–20

4. Pemeliharaan ikan, yaitu aktivitas untuk membesarkan ikan. Terdiri dari manajemen pakan, aplikasi probiotik, vitamin dan multivitamin serta sampling dan grading.

- a. Manajemen pakan:  
Jenis pakan yang diberikan dapat berupa ikan rucah (ikan kecil sejenis teri), pellet komersial, ataupun kombinasi keduanya. Jenis pakan yang diberikan dalam pemeliharaan ikan kakap putih bisa berupa dosis pemberian makanan disesuaikan dengan bobot ikan.

**Tabel 4.3 Padat Tebar Benih untuk Ikan Kakap Putih (BPBL Batam, 2015)**

<i>Berat Benih Saat Ditebar (gram)</i>	<i>Dosis Pakan</i>
< 100	5-10% dari total berat badan
>= 100	3-5% dari total berat badan

Pada awal pemeliharaan frekuensi pemberian pakan minimal 4 hingga 5 kali dalam sehari atau hingga ikan kenyang. Frekuensi pemberian pakan dapat dikurangi seiring dengan pertumbuhan ikan.

- b. Aplikasi probiotik, vitamin dan multivitamin:  
Aktivitas ini dilakukan untuk menjaga kesehatan benih ikan, agar memiliki peluang hidup yang lebih tinggi. Probiotik diberikan untuk menjaga keseimbangan bakteri pada sistem pencernaan ikan, dan dosis yang diberikan adalah dengan rasio 2 gram per 1 kg pakan, dengan frekuensi pemberian sebanyak 2 kali dalam satu minggu. Sedangkan vitamin C dan multivitamin diberikan untuk meningkatkan daya tahan ikan serta mempercepat pertumbuhannya. Dosis yang diberikan adalah dengan rasio 2 gram per 1 kg pakan, dan

frekuensi pemberiannya adalah setiap hari untuk ikan berukuran kurang dari 50 gram dan seminggu 2 kali untuk ikan yang berukuran lebih dari 50 gram.

- c. **Sampling dan *grading*:**  
Sampling adalah kegiatan untuk mengambil sampel dari ikan selama masa pertumbuhan, dengan tujuan untuk menimbang bobot serta panjang ikan. Ukuran sampel adalah 5 hingga 10% dari jumlah ikan, sedangkan frekuensinya adalah 2–3 kali per bulan untuk ikan berukuran di bawah 100 gram, dan 1 kali per bulan untuk ikan berukuran di atas 100 gram.

*Grading* adalah aktivitas untuk menyeragamkan ukuran ikan, dengan cara memilah-milah sesuai panjang dan bobotnya. *Grading* dilakukan 2 minggu sekali untuk ikan berukuran di bawah 50 gram dan sebulan sekali untuk ikan yang berukuran di atas 50 gram.

5. Pengendalian penyakit dan pemeliharaan lingkungan, yaitu aktivitas untuk pengendalian penyakit pada ikan serta pemeliharaan lingkungan. Salah satu aktivitas yang harus dilakukan adalah pemantauan kualitas air, dengan mengukur beberapa parameter, yaitu salinitas (kadar garam), pH, suhu, oksigen terlarut, fosfat, amoniak, nitrit, nitrat, dan dilakukan setidaknya 2 kali dalam satu minggu. Aktivitas lainnya yang juga harus dilakukan adalah pencegahan penyakit, mencakup:
- Penggantian dan pencucian jaring secara rutin.
  - Pengaturan padat tebar sesuai ukuran ikan untuk mencegah ikan menjadi *stress* dan mudah terserang penyakit.

- Pemberian pakan yang tepat, baik jumlah maupun nutrisinya.
- Penambahan vitamin C, multivitamin dan probiotik pada pakan.
- Perendaman ikan dengan air tawar dan pemberian antiseptik sesuai dengan dosis.
- Perendaman ikan dengan formalin teknis 60% dengan dosis 100–150 ppm.
- Tidak membuang sampah/limbah organik di sekitar lokasi budidaya.

Aktivitas lain yang juga tidak kalah pentingnya adalah pengobatan penyakit. Ikan kakap putih rentan terkena penyakit yang diakibatkan oleh bakteri, parasit dan virus. Jenis obat yang sering digunakan adalah antiseptik dan antimikrobia.

6. Pemanenan, yaitu aktivitas untuk memanen ikan kakap putih. Waktu pemanenan sebaiknya adalah di pagi atau sore hari untuk mengurangi *stress* pada ikan. Ikan harus dipuasakan satu hari sebelum dipanen. Peralatan yang digunakan adalah *scoop net*. Pada kasus ikan yang akan dipanen bila sudah mencapai bobot 1kg, dan dibutuhkan waktu sekitar 1 tahun agar benih ikan mencapai ukuran siap panen. Untuk pengangkutan ikan, bisa dilakukan secara terbuka ataupun tertutup. Pengangkutan ikan hidup sistem terbuka dilakukan dengan cara langsung menebar ikan konsumsi pada palka dengan air mengalir sehingga kualitas air dapat terjaga sepanjang perjalanan. Sedangkan pengangkutan sistem tertutup dilakukan dengan mengemas ikan menggunakan *styrofoam*.

### 4.3.3 Teknologi dan Peralatan Produksi

Peralatan yang digunakan adalah:

1. Keramba jaring apung (KJA) HDPE



Gambar 4.3 Keramba Jaring Apung HDPE ([infoakuakultur.com](http://infoakuakultur.com))

2. Kapal jukung untuk perawatan ikan dan KJA



Gambar 4.4 Kapal Jukung ([daerah.sindonews.com](http://daerah.sindonews.com))

3. Timbangan dan meteran untuk pengukuran ikan
4. *Scoop net*
5. Peralatan pembersih jaring (mesin penyemprot jaring)
6. Peralatan pengukur suhu dan kualitas air
7. Ember dan peralatan untuk pemberian pakan, probiotik dan vitamin
8. *Freezer* dan *cool box*
9. *Aerator* dan *genset*

#### 4.3.4 *Penentuan Lokasi*

Pada kasus ini terdapat beberapa fasilitas yang harus ditentukan lokasinya, yaitu lokasi keramba jaring apung, lokasi kantor dan gudang (untuk penyimpanan peralatan, pakan dan vitamin). Misalnya, menurut Atmojo dan Ariastita (2018), untuk penentuan lokasi peletakan keramba jaring apung, kriteria yang dapat digunakan terdiri dari kriteria yang berkaitan dengan kondisi air laut di perairan tersebut:

1. Suhu Perairan
2. Kecepatan arus
3. Salinitas
4. Oksigen terlarut
5. Kedalaman laut
6. Ketinggian gelombang
7. Kadar keasaman
8. Kecerahan
9. Kecepatan angin
10. Zat padat tersuspensi
11. Jarak dari pantai

Serta kriteria lain yang sifatnya kualitatif, seperti:

1. Aspek sosial ekonomi
2. Risiko bencana
3. Sumber benih
4. Kualitas air
5. Kegiatan lain di sekitar KJA
6. Rencana zonasi.

Dalam penentuan lokasi KJA, terdapat 2 alternatif, yang dipertimbangkan, yaitu di perairan Pulau Biak dan perairan Yapen. Berdasarkan wawancara kedua perairan ini cocok untuk lokasi budidaya ikan kakap putih. Sehingga kriteria yang akan digunakan untuk penentuan lokasi adalah kriteria yang bersifat kualitatif seperti pada Tabel 4.3. Skor diberikan berdasarkan pada hasil wawancara dan data sekunder.

Dari Tabel 4.4. dapat dilihat bahwa kedua lokasi memiliki kelebihan dan keuntungan masing-masing. Dari sisi kedekatan sumber benih, Yapen lebih dekat dengan benih, namun demikian dari sisi infrastruktur perikanan, Biak memiliki infrastruktur yang lebih baik. Dari sisi risiko bencana, kedua lokasi memiliki tingkat risiko yang sama. Dari sisi SDM, IPM Biak sedikit lebih baik dari Yapen, sedangkan persentase penduduk miskin di Yapen lebih besar dari di Biak. Sehingga bila usaha budidaya ikan kakap putih ini ditujukan untuk menurunkan persentase penduduk miskin di daerah lokasi, maka kriteria ini akan memiliki bobot terbesar. Berdasarkan asumsi dan alasan di atas, maka lokasi yang sebaiknya dipilih adalah perairan Yapen.

**Tabel 4.4 Penentuan Lokasi Budidaya Ikan Kakap Putih**

<i>Kriteria</i>	<i>Bobot</i>	<i>Biak</i>	<i>Skor</i>	<i>Yapen</i>	<i>Skor</i>
Kedekatan dengan sumber benih	0,20	-	70	Akan beroperasi usaha produksi benih ikan ( <i>hatchery</i> ) pada akhir 2019	80
Kondisi infrastruktur industri perikanan	0,20	Terdapat SKPT (Sentra Kelautan Perikanan Terpadu), yang salah satu fasilitasnya adalah <i>cold storage</i> .	80	-	70
Risiko terhadap bencana Tsunami	0,15	Sedang	70	Sedang	70
Kondisi SDM	0,15	Indeks Pembangunan Manusia = 71,56	80	Indeks Pembangunan Manusia = 66,07	70
Persentase penduduk miskin	0,30	25,44	70	26,82	80
Total	1,00		73,5		75

*Sumber data:* wawancara, BNPB (2010), BPS Papua (2018)

#### 4.3.5 Skala Operasi

Pada aspek ini perlu pula ditentukan skala operasi dari usaha budidaya ikan kakap putih ini. Seperti telah disebutkan sebelumnya budidaya akan dilakukan dengan menggunakan keramba jaring apung (KJA) yang memiliki kapasitas untuk

membesarkan 220 ribu benih per tahun. Berdasarkan masukan dari aspek pemasaran, maka jumlah KJA yang akan digunakan adalah 8 buah, sehingga kapasitas total per tahun adalah 1.760.000 benih per tahun. Dengan perkiraan 20 ribu benih akan mengalami kematian, maka diperkirakan usaha ini akan menghasilkan 1.600.000 ikan per tahun dengan bobot masing-masing ikan adalah 1 kg, sehingga target produksi per tahun adalah 1.600 ton.

#### *4.3.6 Tata Letak Fasilitas*

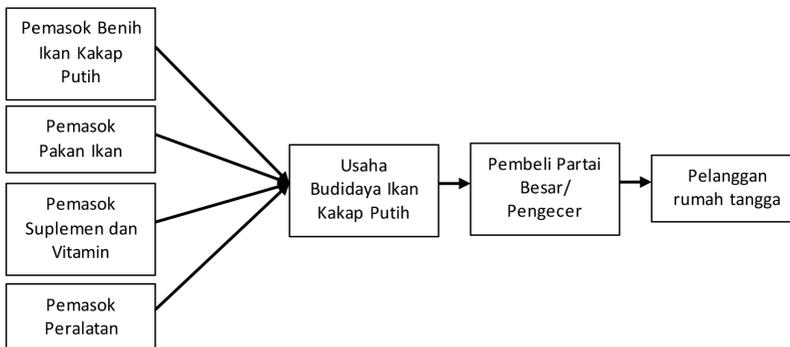
Pada kasus ini, tata letak yang relevan adalah tata letak perkantoran (untuk kantor usaha ini) serta tata letak gudang (untuk penyimpanan peralatan serta penyimpanan pakan, suplemen dan vitamin. Untuk kantor, tata letak harus diatur sedemikian rupa sehingga terjadi aliran informasi yang optimal. Sedangkan untuk gudang, pada saat penentuan area penyimpanan, harus dipastikan bahwa barang yang sering digunakan diletakkan mendekati pintu, sedangkan barang yang tidak sering digunakan diletakkan di bagian dalam.

#### *4.3.7 Rantai Pasokan dan Logistik*

Pada usaha budidaya ikan kakap putih ini, hal-hal yang berkaitan dengan rantai pasokan dan logistik adalah pasokan bahan baku, berupa benih ikan, pakan ikan, suplemen dan vitamin, serta pasokan berbagai peralatan yang akan dibutuhkan selama operasional usaha ini. Rantai pasokannya akan seperti pada Gambar 4.5.

Benih ikan diharapkan bisa didapatkan dari instalasi *hatchery* yang berada di Yapen, karena lokasinya yang

berdekatan, harga dan biaya pengiriman benih seharusnya menjadi lebih murah. Sedangkan untuk pakan ikan, serta suplemen dan vitamin, harus dipilih pemasok yang dapat memasok bahan-bahan ini secara kontinu dan kualitas yang baik dan harga terbaik. Pemilihan pemasok dapat dilakukan dengan menggunakan metode yang sama dengan pemilihan lokasi. Dengan berkembangnya *e-commerce*, terdapat berbagai portal untuk khusus jual beli produk pertanian, termasuk perikanan yang bisa dikaji, seperti *agromaret.com*, *www.indotrading.com* dan lain sebagainya. Begitu pula dengan peralatan untuk perikanan, saat ini sudah banyak pemasok peralatan perikanan yang bisa ditemui di internet, seperti *aquatec.co.id* dan *www.alatperikanan.net*. Sehingga pasokan untuk bahan baku serta peralatan budidaya bisa didapatkan.



**Gambar 4.5 Rantai Pasok Usaha Budidaya Ikan Kakap Putih**

Untuk persediaan bahan baku, harus dihitung tingkat persediaan yang cukup untuk pakan ikan, suplemen serta vitamin. Karena keterbatasan data, hal ini tidak bisa dianalisis secara rinci. Namun demikian perhitungannya bisa mengikuti

formula EOQ yang dijelaskan pada bagian sebelumnya.

Untuk distribusi produk akhir (ikan kakap putih dewasa berbobot 1kg), diharapkan pedagang partai besar akan menjemput langsung di Yapen, sehingga tidak diperlukan proses transportasi dari Yapen ke lokasi pedagang tersebut.

#### 4.4 Penutup

Bagian ini menyajikan hal-hal dalam lingkup operasional yang harus diperhatikan pada suatu studi kelayakan usaha. Selain menyajikan prinsip dasar secara singkat, bagian ini juga memberikan contoh untuk pengkajian aspek operasi untuk usaha budidaya ikan kakap putih di Indonesia Timur. Namun demikian, karena keterbatasan data, contoh analisis aspek operasional untuk usaha budidaya perikanan ini belum bisa dilakukan secara rinci. Berdasarkan hasil analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa dari aspek operasi, usaha budidaya ikan kakap putih ini layak untuk dilakukan di Yapen, namun demikian, harus diperhatikan, pasokan untuk pakan ikan, suplemen dan multivitamin yang mungkin harus didatangkan dari luar Yapen. Dalam studi kasus ini juga diasumsikan bahwa akan ada pedagang partai besar yang menjemput produk akhir ke Yapen. Sehingga bila bukan demikian halnya, harus diadakan fasilitas untuk penyimpanan (*cold storage*) dan pengemasan, serta ditentukan mode transportasi untuk distribusi produk akhir.

#### Referensi

Atmojo, S.D. dan Aristita, P.G. (2018). Kriteria Lokasi Keramba Jaring Apung(KJA) *Offshore* di Perairan Provinsi Jawa

Timur. *Jurnal Teknik ITS*, Vol. 7, No. 1.

BPBL Batam (2015). *Teknik Pembesaran Ikan Kakap Putih (Lates calcarifer, BLoch) di Keramba Jaring Apung BPBL Batam*. Diunduh dari <https://kkp.go.id/bpblbatam/artikel/7696-teknik-pembesaran-ikan-kakap-putih-lates-calcarifer-bloch-di-keramba-jaring-apung-bpbl-batam>

BPNNBP (2010). *Peta Indeks Risiko Bencana Tsunami Provinsi Papua*. Diunduh dari: <http://geospasial.bnpb.go.id/2010/06/23/peta-indeks-risiko-bencana-tsunami-provinsi-papua/>

BPS Papua (2018). *Provinsi Papua dalam Angka 2018*. BPS Papua: Jayapura.

Heizer, J. Render, B. dan Munson, C. (2017). *Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management*. Pearson Education: Boston.

# BAB 5

## ASPEK ORGANISASI DAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)

### 5.1 Pengantar

Aspek organisasi dan SDM menjadi aspek pendukung utama dari berhasilnya suatu perusahaan. Aspek organisasi mengatur bagaimana berbagai aktivitas yang diperlukan diidentifikasi, dikelola, dikoordinasikan sehingga tidak ada pekerjaan yang tumpang tindih serta memiliki alur komunikasi dan komando yang jelas. Sementara itu, aspek SDM memastikan bahwa perusahaan didukung oleh orang-orang yang memiliki budaya kerja, keahlian dan perilaku yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan dan mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi. Tanpa pengelolaan organisasi dan SDM yang baik, mustahil suatu usaha dapat berkembang dan berjalan secara berkesinambungan. Dua hal ini jugalah yang diyakini sebagai salah satu *competitive advantage* yang tidak mudah ditiru oleh pesaing usaha.

Aspek organisasi akan sangat terkait dengan lingkungan di mana organisasi tersebut berada. Kondisi politik, ekonomi, sosial-kultural, teknologi, lingkungan (*environment*) dan legal dimana organisasi tersebut menjalankan bisnis akan sangat memengaruhi bagaimana perusahaan menjalankan bisnisnya.

Politik menunjukkan sejauh mana pemerintah melakukan intervensi ekonomi di antaranya melalui berbagai kebijakan perekonomian, stabilitas politik, kebijakan ketenagakerjaan, kebijakan perdagangan luar negeri, dan lainnya.

Ekonomi sangat memengaruhi bagaimana suatu perusahaan menjalankan bisnisnya dan sebesar apa perkiraan keuntungan yang bisa didapatkan. Faktor-faktor yang memengaruhi termasuk tingkat inflasi, tingkat bunga bank, kurs tukar mata uang asing, penghasilan masyarakat, dan lainnya.

Sosial-kultural menunjukkan bagaimana nilai-nilai yang berlaku dan perilaku orang-orang di sekitar lingkungan perusahaan. Hal ini termasuk kondisi persebaran usia populasi, kesadaran akan pekerjaan dan karier, kesadaran akan kesehatan dan lainnya.

Teknologi memengaruhi organisasi paling tidak dalam tiga hal:

- Cara baru memproduksi barang dan jasa
- Cara baru memasarkan produk dan jasa
- Cara baru berkomunikasi dengan target pasar.

Lingkungan (*environment*) menjadi perhatian luar biasa paling tidak sejak 15 tahun terakhir. Hal ini dikarenakan makin langkanya bahan baku, masalah polusi, perhatian pada etika bisnis dan lainnya. Sementara hukum dalam hal ini meliputi kesehatan dan keselamatan kerja, kesempatan yang sama untuk mendapatkan pekerjaan, serta yang diperbolehkan dan yang tidak dalam menjalankan bisnis.

Kondisi internal perusahaan seperti jenis badan usaha, struktur organisasi dan budaya organisasi menjadi penentu berhasil tidaknya suatu perusahaan menghadapi tantangan dan

peluang dari lingkungan.

Bab ini membahas mengenai aspek organisasi dan sumber daya manusia pada suatu usaha bisnis. Khususnya adalah mengenai bentuk badan usaha, struktur organisasi dan manajemen sumber daya manusia.

## **5.2 Bentuk Badan Usaha**

Bentuk badan usaha suatu perusahaan akan menentukan sejauh mana perusahaan akan berkembang serta hak dan kewajiban yang dimiliki dan harus dijalkannya. Jenis kepemilikan usaha akan menentukan:

### **1. Batas Wewenang dan Tanggung Jawab Pemilik**

Ketika menjalankan usaha, ada dua hal yang sangat erat berkaitan, yaitu mengenai pengambilan keputusan dan batas kewenangan dalam menjalankan usaha sangat menentukan hal ini. Karena tidak semua badan usaha memiliki pemisahan tanggung jawab antara pemilik dengan badan usahanya. Ketika CV atau Firma dijadikan pilihan badan usaha, maka ketika timbul suatu kerugian itu menjadi tanggung jawab pemiliknya hingga ke harta pribadi. Berbeda badan usaha berbentuk PT (Perseroan Terbatas) yang mengenal batasan tanggung jawab sebesar modal yang disetorkan.

### **2. Kemampuan Keuangan dan Kemudahan Pendirian**

Umumnya mereka yang melakukan dengan modal yang terbatas akan memilih pendirian badan usaha yang prosesnya sederhana dan biaya sesuai dengan kemampuan keuangannya. Kalau biaya

untuk mendirikan PT tidak mencukupi, mereka bisa mendirikan CV yang biayanya lebih murah dan proses pendiriannya.

### 3. Kemudahan Memperoleh Modal

Salah satu keuntungan badan usaha adalah dapat membuat rekening atas nama perusahaan tersebut. Sehingga, untuk keperluan permodalan, akan dapat dengan mudah mengajukan ke perbankan atau investor apabila arus kas yang telah berdiri sendiri dan berjalan baik dari bisnis tersebut sudah diletakkan pada wadah khusus, yaitu rekening perusahaan.

### 4. Perkembangan Usaha

Pengembangan bisnis menjadi pertimbangan dalam memilih badan usaha. Bentuk badan usaha PT menjadi keharusan karena ketika suatu bisnis berkembang dan perlu bermitra dengan korporasi. Jadi, seiring dengan perkembangan bisnis, maka tidak hanya omzet yang makin besar, namun risikonya juga makin besar. Oleh karena itu perlu disesuaikan dan dipersiapkan strategi memilih badan usaha yang tepat.

### 5. Kewajiban dari Undang-Undang

Dalam bisnis tertentu, peraturan telah menggariskan adanya jenis badan usaha yang harus dipilih untuk dapat menjalankan bisnis. Secara umum, badan usaha dapat berbentuk:

- (1) Perusahaan Perseorangan;
- (2) Firma;
- (3) Perseroan Komanditer (CV);

- (4) Perseroan Terbatas (PT);
- (5) Perseroan Terbatas Negeri (Persero);
- (6) Perusahaan Negara Umum (Perum);
- (7) Perusahaan Negara Jawatan (Perjan);
- (8) Perusahaan Daerah; dan
- (9) Koperasi.

Dalam rangka pemberdayaan dan peningkatan ekonomi daerah, dikenal adanya Badan Usaha Milik Daerah, yaitu badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh daerah. Payung hukum yang mengatur BUMD adalah Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 54 Tahun 2017. Terdapat dua bentuk BUMD, yaitu: 1) Perusahaan Umum Daerah (Perumda) adalah BUMD yang seluruh modalnya dimiliki oleh satu daerah dan tidak terbagi atas saham, dan 2) Perusahaan Perseroan Daerah (Perseroda) adalah BUMD yang berbentuk perseroan terbatas yang modalnya terbagi dalam yang seluruhnya atau paling sedikit 51% (lima puluh satu persen) sahamnya dimiliki oleh satu Daerah. Bentuk BUMD Perseroan diyakini dapat lebih baik dalam menunjang tata kelola yang profesional dan berorientasi pada kepuasan pelanggan.

### **5.3 Struktur Organisasi**

Struktur organisasi menunjukkan bagaimana berbagai pekerjaan dalam suatu organisasi ditentukan, dikelompokkan dan dikoordinasikan. Terdapat tujuh elemen utama dalam struktur organisasi yaitu:

**Tabel 5.1 Elemen Struktur Organisasi**

<i>Elemen</i>	<i>Definisi</i>
Spesialisasi pekerjaan	Sejauh mana berbagai pekerjaan dalam organisasi dibagi ke dalam berbagai pekerjaan yang terpisah-pisah
Departementalisasi	Dasar pengelompokan berbagai pekerjaan dalam organisasi
Rantai komando	Garis otoritas yang menjelaskan alur laporan
Cakupan kontrol	Jumlah anak buah yang dapat dikontrol oleh seorang pimpinan
Sentralisasi atau desentralisasi	Sejauh mana pengambilan keputusan dilakukan terpusat atau didelegasikan
Formalisasi	Sejauh mana berbagai pekerjaan di dalam organisasi memiliki standar
<i>Boundary spanning</i>	Suatu kondisi di mana anggota organisasi berhubungan dengan pihak di luar kelompok atau organisasi mereka.

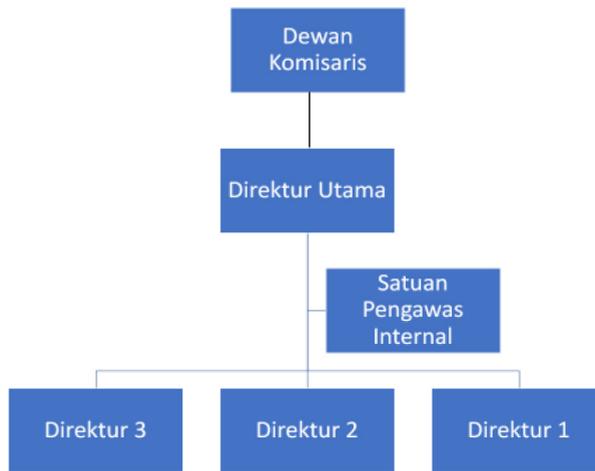
Terkait dengan struktur organisasi BUMD, PP Nomor 54 Tahun 2017 mengatur bahwa organ BUMD Perumda terdiri atas:

- 1) Kepala daerah yang mewakili pemerintah daerah dalam kepemilikan kekayaan daerah yang dipisahkan pada Perusahaan Umum Daerah (KPM);
- 2) Dewan Pengawas; dan
- 3) Direksi.

Sementara itu, organ BUMD Perseroda terdiri atas:

- Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS);
- Komisaris; dan
- Direksi.

Selain itu dalam setiap BUMD perlu dibentuk adanya Satuan Pengawas Internal (SPI) dan Komite Audit (KA) dan komite lainnya yang diperlukan. Karena itu, secara umum, struktur organisasi BUMD dapat digambarkan sebagai berikut:

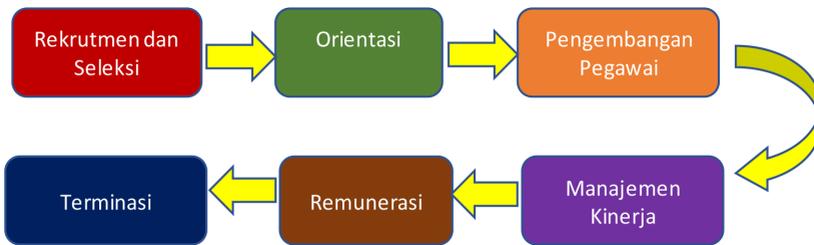


**Gambar 5.1 Gambaran Umum Struktur Organisasi BUMD**

Struktur organisasi hanya akan dapat berjalan dengan baik apabila dilengkapi dengan tugas, fungsi dan kewenangan dari tiap perangkat sehingga dapat dipastikan tidak ada pekerjaan yang tumpang-tindih atau pekerjaan yang tidak jelas penanggung jawabnya. Tugas, fungsi, dan kewenangan ini harus dituangkan secara tertulis, meskipun dapat secara dinamis dilakukan penyesuaian sejalan dengan perkembangan kebutuhan organisasi.

## 5.4 Manajemen SDM

Manajemen SDM merupakan suatu *cycle* diawali dari saat seorang pegawai masuk ke dalam organisasi hingga ke luar. Pengelolaan SDM yang tepat akan memberikan *competitive advantage* bagi orang-orang dengan keahlian dan perilaku yang diperlukan oleh organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.



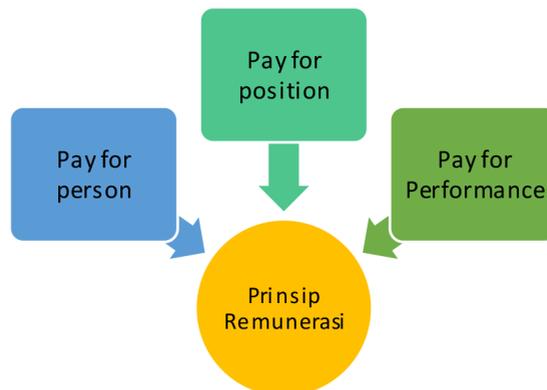
Gambar 5.2 Siklus Manajemen SDM

Pengelolaan SDM yang baik memastikan bahwa organisasi memiliki anggota dengan keahlian dan perilaku yang dibutuhkan oleh organisasi dalam mencapai tujuannya. Hal ini diawali saat organisasi memilih kandidat melalui proses rekrutmen dan seleksi. Mendapatkan pelamar yang tepat baik secara jumlah maupun kualifikasi memerlukan strategi rekrutmen yang sesuai dengan kebutuhan posisi/jabatan yang ditawarkan. Perusahaan perlu memperhatikan ketersediaan calon kandidat baik di daerah sekitar perusahaan maupun dari luar daerah dimana perusahaan tersebut berada.

Setelah kandidat didapatkan, maka proses seleksi perlu dilakukan untuk memastikan bahwa yang akan dipekerjakan

adalah orang yang tepat. Seleksi dapat terdiri atas tes kemampuan akademik, tes psikologi, tes kompetensi dan wawancara.

Selain memilih kandidat yang tepat, organisasi juga perlu memastikan bahwa anggota memiliki kesempatan untuk memiliki dan mengembangkan keahliannya melalui program pelatihan dan pengembangan. Organisasi juga perlu mengelola kinerja anggotanya melalui *coaching* dan penilaian kinerja. Penghargaan/remunerasi perlu disiapkan baik penghargaan dasar maupun berdasarkan kinerja sebagai sarana untuk mempertahankan anggota organisasi yang berkinerja dengan sangat baik. Prinsip dasar penghargaan/remunerasi ada 3P: *Pay for Person*, *Pay for Position*, dan *Pay for Performance*. *Pay for People* memberikan penghargaan berdasarkan kualifikasi dan kompetensi pegawai; *Pay for Position* memberikan penghargaan berdasarkan jabatan, tugas dan tanggung jawab yang dimiliki pegawai; sementara *Pay for Performance* memberikan penghargaan berdasarkan kinerja dan produktivitas pegawai.



Gambar 5.3 Prinsip Remunerasi

Setiap organisasi memiliki kekhasan sendiri dalam pengelolaan SDM karena pengelolaan SDM sangat tergantung dari visi, misi, dan strategi organisasi. Selain itu, pengelolaan SDM juga sangat terkait dengan berbagai peraturan perundangan yang berlaku, budaya masyarakat setempat baik nasional maupun lokal, serta kekuatan anggaran yang dimiliki organisasi.

### **Studi Kasus Usaha Budidaya Ikan Kakap Putih di Indonesia Timur**

Budidaya ikan kakap putih menjadi peluang bisnis yang menjanjikan di Kabupaten Kepulauan Yapen. Bentuk organisasi yang tepat dan pengelolaan SDM yang baik akan menjadikan budidaya ini sebagai salah satu produk utama Yapen yang berperan penting dalam pemberdayaan ekonomi masyarakat. BUMD memegang peranan sangat penting; dengan bentuk badan usaha yang jelas dan dukungan dari Pemerintah Daerah Yapen, BUMD dapat menjadi motor pengembangan sektor budidaya ikan kakap putih.

Dari sisi politik, Pemerintah Pusat maupun Pemerintah Daerah Yapen sangat peduli pada pengembangan sektor perikanan. Perangkat peraturan dan kebijakan yang berpihak pada budidaya ikan kakap putih perlu dibangun seperti kebijakan akan bantuan dan kemudahan yang dapat diberikan pada BUMD.

Dari sisi ekonomi, budidaya ikan kakap putih merupakan bisnis yang menjanjikan bagi BUMD dengan pasar utama Australia dan Jepang. Sementara itu dari sisi sosial-kultural, masyarakat Yapen adalah masyarakat nelayan secara turun-temurun sehingga dunia perikanan bukanlah hal yang asing

bagi mereka meskipun hingga saat ini belum ada sistem sosial yang menjadikan masyarakat nelayan di Yapen bergerak secara terstruktur untuk mengembangkan sektor perikanan dan meningkatkan kondisi perekonomian. Untuk menjadikannya sebagai sistem sosial, maka diperlukan pengembangan pengetahuan dan keahlian masyarakat nelayan sehingga dapat secara aktif ikut serta.

Dari sisi teknologi, saat ini masyarakat nelayan hanya menggunakan teknologi sederhana. BUMD perlu memberi perhatian akan kebutuhan pengembangan teknologi ini. Dengan telah dibuatnya beberapa KJA maka masyarakat nelayan yang dipekerjakan di BUMD untuk memelihara KJA maupun operasional budidaya ikan kakap putih dapat mempelajari teknologi baru yang dapat dimanfaatkan secara lebih luas nantinya. Dari sisi lingkungan, limbah dan etika bisnis perlu diperhatikan; jangan sampai usaha yang ditujukan untuk pemberdayaan ekonomi masyarakat memiliki efek samping negatif.

### **5.5 Bentuk Badan Usaha**

Agar budidaya kakap putih di Kabupaten Kepulauan Yapen dapat berhasil dengan baik, maka peran BUMD menjadi sangat sentral dengan menjadikan program ini sebagai salah satu program strategis. Dengan demikian, sumber daya yang dibutuhkan dapat diatur dan dialokasikan. Sumber daya yang dimaksud berupa alokasi anggaran pengembangan dan operasional budidaya kakap putih, SDM yang mumpuni, serta berbagai fasilitas dan infrastruktur yang diperlukan.

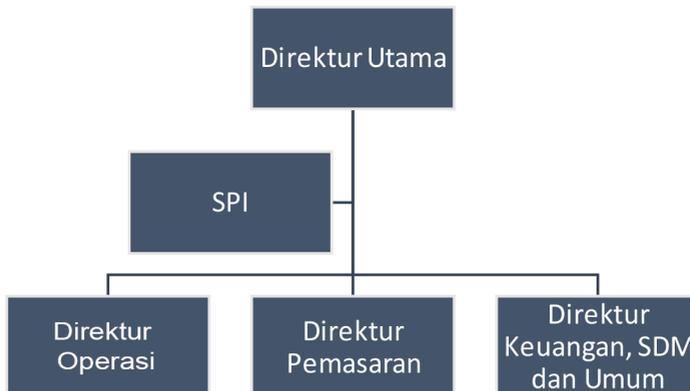
BUMD yang dimaksud dapat berupa Perumda atau Perseroda. Namun, saat budidaya ini terus berkembang dan

melibatkan pemangku kepentingan (*stakeholders*) termasuk pihak asing sebagai investor dan *buyer* yang lebih luas, maka bentuk Perseroda akan lebih baik.

## 5.6 Struktur Organisasi

BUMD didirikan untuk mengembangkan industri yang sesuai dengan karakteristik Kabupaten Kepulauan Yapen. Sektor perikanan dan berbagai macam hasil laut menjadi kekayaan utama daerah ini; karena itu BUMD dapat fokus mengembangkan sektor perikanan dan hasil laut lainnya untuk meningkatkan pendapatan daerah dan pemberdayaan ekonomi masyarakat.

Struktur organisasi dibuat untuk memperjelas komunikasi dan koordinasi antarbagian dalam perusahaan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Departementalisasi dapat dibagi berdasarkan fungsi-fungsi manajemen seperti operasi, pemasaran, keuangan dan SDM dan umum dengan mempertimbangkan berbagai produk yang dikembangkan.



Gambar 5.4 Struktur Organisasi BUMD Perikanan

Dalam studi kasus ini, Direktur Utama memiliki tugas, fungsi dan kewenangan di antaranya:

1. Memimpin dan mengendalikan semua kegiatan BUMD.
2. Membuat rencana strategis BUMD.
3. Menyampaikan rencana kerja lima tahunan dan Rencana Anggaran BUMD kepada Badan Pengawas/Komisaris untuk disahkan.
4. Membina pegawai.
5. Mengurus dan mengelola kekayaan BUMD
6. Mewakili BUMD dalam berkomunikasi maupun berkoordinasi dengan pihak luar.
7. Menyampaikan laporan pertanggungjawaban berkala seluruh kegiatan kepada Badan Pengawas/Komisaris.

Sementara itu, Direktur Operasi memiliki tugas, fungsi dan kewenangan antara lain:

1. Membuat dan melaksanakan rencana kerja dan anggaran di bidang operasi.
2. Memonitor dan mengarahkan kegiatan operasi termasuk di dalamnya operasional budidaya dan pengolahan produk ikan termasuk ikan kakap putih.
3. Mengembangkan teknologi budidaya dan pengolahan yang sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan BUMD.
4. Membina pegawai yang menjadi anak buahnya.
5. Membuat laporan pertanggungjawaban kegiatan dan anggaran secara berkala.

Direktur Pemasaran memiliki tugas, fungsi dan kewenangan di antaranya:

1. Membuat dan melaksanakan rencana kerja dan anggaran di bidang pemasaran.
2. Memonitor dan mengarahkan kegiatan pemasaran termasuk di dalamnya pengembangan produk, distribusi serta penetrasi pasar.
3. Mencari dan membuka peluang baru untuk pemasaran ikan hasil budidaya dan produk hasil olahan ikan.
4. Membina pegawai yang menjadi anak buahnya.
5. Membuat laporan pertanggungjawaban kegiatan dan anggaran secara berkala.

Direktur Keuangan, SDM dan Umum memiliki tugas, fungsi dan kewenangan di antaranya:

1. Mengelola dan mengendalikan anggaran BUMD.
2. Mencari sumber-sumber pendanaan untuk pelaksanaan program kerja BUMD.
3. Mengembangkan sistem pengelolaan SDM BUMD.
4. Mengelola dan memelihara berbagai fasilitas yang dimiliki oleh BUMD.
5. Mengurus berbagai perizinan yang dibutuhkan untuk operasionalisasi program kerja BUMD.
6. Melakukan komunikasi dengan masyarakat lokal untuk menjaga kelancaran operasional BUMD.
7. Membuat laporan pertanggungjawaban kegiatan dan anggaran secara berkala.

### **5.7 Manajemen SDM**

Manajemen SDM dapat menjadi aspek yang menantang di Kabupaten Kepulauan Yapen karena perubahan pola pikir baik

pegawai BUMD maupun masyarakat nelayan menjadi salah satu persyaratan keberhasilan sektor perikanan melalui budidaya ikan kakap putih. Selama ini masyarakat nelayan menangkap atau melakukan budidaya ikan untuk kebutuhan sendiri atau dijual dalam lingkup yang terbatas. Namun budidaya ikan kakap yang dimaksud di sini adalah untuk membuka pasar yang lebih luas; karena itu standar kualitas perlu diperhatikan untuk memperoleh dan mempertahankan pembeli.

Untuk mengembangkan budidaya ikan kakap putih, BUMD perlu melatih staf yang ada atau merekrut dua orang koordinator KJA untuk masing-masing bertanggung jawab atas empat KJA. Koordinator KJA berada langsung dibawah pimpinan Direktur Operasi. Kualifikasi dan kompetensi koordinator KJA adalah (1) Minimal D3 diutamakan dari Program Studi Perikanan; (2) Pernah mengikuti pelatihan budidaya perikanan; dan (3) Memiliki pengalaman kerja mengelola keramba jaring apung. Selain koordinator, operasionalisasi delapan KJA membutuhkan dua teknisi KJA dan 4 pembudidaya ikan yang memiliki kualifikasi lulusan SMP atau SMA.

Untuk merekrut koordinator KJA, BUMD dapat bekerjasama dengan Akademi Komunitas dan Akademi Perikanan untuk melihat adakah lulusan yang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan. Sementara untuk merekrut teknisi dan pembudidaya, BUMD bisa bekerja sama dengan tokoh masyarakat untuk mendapatkan kandidat. Statistik Kabupaten Kepulauan Yapen menunjukkan bahwa sekitar 50% masyarakat Yapen lulus SMP dan SMA sementara 22% tidak sekolah atau tidak menyelesaikan SD; 19% lulus SD; serta sekitar

9% menyelesaikan perguruan tinggi. Dari sisi kualifikasi pendidikan, kandidat yang memenuhi persyaratan mudah ditemukan dalam populasi.

Tugas utama koordinator KJA adalah memastikan bahwa KJA selalu dalam kondisi baik dan ikan budidaya juga mendapatkan perawatan sesuai dengan standar untuk memastikan kualitas hasil. Tugas utama teknisi KJA adalah secara berkala memeriksa dan memelihara KJA dan peralatan pendukungnya agar senantiasa siap digunakan dalam kondisi yang baik. Sementara itu pembudidaya memiliki tugas utama memelihara ikan dan ada di dalam KJA termasuk memberi pakan.

Sebelum mulai menjalankan tugas, teknisi dan pembudidaya perlu diberikan pelatihan teknis mengenai apa dan bagaimana mengerjakan tugas mereka. Pelatihan ini dapat diberikan oleh koordinator KJA atau melibatkan narasumber dari luar seperti dari Akademi Komunitas. Dengan demikian, operasional budidaya memang dilaksanakan oleh orang-orang terlatih yang tahu serta bekerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

BUMD juga perlu menetapkan target yang harus dicapai dan menurunkan target tersebut pada tiap bagian dan pegawai yang menjadi *key performance indicators (KPI)*. KPI dimonitor secara rutin dan perangkat BUMD harus secara rutin melakukan komunikasi dan *coaching* kepada seluruh pegawai agar KPI tersebut tercapai. Para teknisi dan pembudidaya juga perlu diinformasikan bagaimana kontribusi kerja mereka terhadap pencapaian keseluruhan KPI BUMD. Dengan demikian, mereka dapat merasakan betapa penting pekerjaan mereka bagi keberhasilan BUMD yang pada akhirnya akan memengaruhi

kesejahteraan mereka sebagai pegawai.

Paket penghargaan/remunerasi yang tepat memberikan ketenangan pegawai sekaligus mendorong kinerja dan produktivitas yang tinggi. Prinsip 3P dipenuhi melalui:

- *Pay for Person*: Pendapatan yang diberikan sesuai dengan kualifikasi dan kompetensi saat tersebut bergabung dengan BUMD dan meningkat sejalan dengan peningkatan kompetensi selama dibutuhkan oleh perusahaan; biasanya diberikan dalam bentuk gaji dasar/gaji pokok.
- *Pay for Position*: Pendapatan sesuai dengan kelas jabatan posisi yang dipegang oleh pegawai. Kelas jabatan didapatkan melalui evaluasi jabatan dimana tiap perusahaan memiliki keunikan tentang jumlah dan rentang kelas jabatan.
- *Pay for Performance*: Pendapatan yang didasarkan pada pencapaian produktivitas dan kinerja pegawai yang dievaluasi melalui penilaian kinerja. BUMD dapat melakukan penilaian kinerja dua kali setahun, untuk mendapatkan gambaran di tengah tahun dan penilaian di akhir tahun. *Pay for Performance* hanya dapat dilakukan apabila indikator, komunikasi dan penilaian kinerja berjalan dengan baik.

Koordinator KJA mendapatkan gaji bulanan sesuai dengan kelas jabatannya dalam BUMD sementara teknisi dan pembudidaya dapat diberikan honor harian atau mingguan sesuai dengan kedatangan. Namun saat panen tiba dan hasil didapatkan sesuai target BUMD, maka teknisi dan pembudidaya diberikan bonus dengan persyaratan minimal masa kerja (contoh: 6 bulan).

## **5.8 Penutup**

Aspek organisasi dan SDM menjadi salah satu aspek utama dari keberhasilan usaha. Bentuk entitas bisnis yang paling tepat untuk mendukung sektor perekonomian daerah adalah BUMD, baik Perumda maupun Perseroda. BUMD perlu memperhatikan lingkungan mereka yang terdiri atas aspek-aspek: politik, ekonomi, sosial-kultural, teknologi dan lingkungan. Visi dan misi serta tujuan BUMD menjadi dasar pembentukan struktur organisasi yang di dalamnya terdapat tugas, fungsi dan kewenangan masing-masing bagian. BUMD.

Selain organisasi, SDM merupakan bagian yang menentukan keberhasilan suatu bisnis. SDM BUMD perlu memiliki perilaku dan keahlian yang dibutuhkan agar budidaya berhasil menembus pasar yang lebih luas. Untuk itu diperlukan rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, serta remunerasi yang tepat agar SDM yang ada menjadi daya dukung utama keberhasilan budidaya ikan kakap putih.

# BAB 6

## ASPEK KEUANGAN

### 6.1 Pengantar

**B**ab ini membahas mengenai hal-hal yang berkaitan dengan keuangan dari usaha bisnis yang dikaji. Khususnya akan membahas mengenai proyeksi investasi dan modal kerja yang dibutuhkan, proyeksi arus kas, estimasi penghasilan, dan estimasi laba/rugi. Selanjutnya pada studi kasus, dilakukan analisis kelayakan usaha budidaya perikanan dengan menggunakan metode-metode penilaian investasi seperti: *break-even point*, *discounted payback period*, *net present value* (NPV), *internal rate of return* (IRR), serta *profitability index*.

### 6.2 Aspek-Aspek yang Harus Diperhatikan

#### 6.2.1 *Proyeksi Investasi dan Modal Kerja*

Langkah pertama dalam melakukan analisis aspek keuangan adalah dengan melakukan analisis kelayakan investasi. Proses melakukan penilaian investasi dikenal juga dengan kegiatan *capital budgeting*, yakni suatu proses perencanaan dan pengelolaan investasi jangka panjang. Dalam hal ini, perlu diidentifikasi peluang investasi yang memberikan imbal hasil yang melebihi biaya untuk mendapatkan aktiva tersebut. Untuk itu, diperlukan informasi-informasi terkait kebutuhan aktiva

tetap, seperti, bangunan berupa gedung atau pabrik, mesin, lahan, serta peralatan lain yang sesuai dengan kebutuhan untuk menjalankan suatu usaha tertentu.

### *6.2.2 Sumber-Sumber Pendanaan*

Sumber pembelanjaan atau sumber pendanaan untuk menjalankan usaha bisa didapatkan dari modal sendiri atau berbentuk pinjaman dari bank. Untuk perusahaan publik, modal usaha bisa juga didapatkan dengan cara menjual surat utang atau obligasi serta menerbitkan saham.

### *6.2.3 Perhitungan Arus Kas*

Perhitungan arus kas menjadi suatu yang sangat penting dalam melakukan analisis kelayakan investasi. Merujuk kepada kegiatan operasional perusahaan, perlu diperhatikan bagian-bagian mana saja yang merupakan arus kas masuk dan arus kas keluar. Arus kas masuk pada umumnya berasal dari hasil penjualan produk, penyertaan modal atau pinjaman, sampai dengan penjualan aktiva perusahaan.

### *6.2.4 Analisis Kelayakan Usaha*

Analisis dimulai dengan penentuan kebutuhan investasi dalam aset tetap, diikuti oleh penentuan dan analisis arus kas, perhitungan kelayakan investasi dengan menggunakan metode *discounted payback period*, *net present value (NPV)*, dan *internal rate of return (IRR)*.

#### 6.2.4.1 *Discounted Payback Period*

Metode penilaian investasi *discounted payback period* dilakukan untuk mengetahui jangka waktu pengembalian investasi awal usaha dengan menggunakan *discounted cash flow*. Caranya adalah dengan mendiskontokan arus kas operasional dengan suku bunga pinjaman.

#### 6.2.4.2 *Net Present Value*

Penilaian kelayakan investasi dengan menggunakan metode NPV dilakukan dengan rumus sebagai berikut:

$$NPV = \sum_{t=1}^T \frac{C_t}{(1+r)^t} - C_0$$

Di mana:

- $C_t$  = arus kas tahun  $t$
- $C_0$  = investasi awal
- $R$  = tingkat suku bunga
- $T$  = jangka waktu investasi

Suatu investasi dikatakan layak menurut kriteria ini adalah apabila nilai NPV positif. Artinya, pendapatan yang dihasilkan lebih besar dari biaya investasi yang dikeluarkan.

#### 6.2.4.3 *Internal Rate of Return (IRR)*

IRR adalah tingkat bunga dimana nilai NPV sama dengan nol. Tujuan penggunaan metode IRR adalah untuk membandingkan

nilai IRR dengan tingkat pengembalian investasi yang dikeluarkan dengan atau tingkat biaya modal rata-rata. Jika sumber pendanaan usaha hanya dari pinjaman bank, maka IRR dapat dibandingkan dengan suku bunga pinjaman.

### **6.3 Studi Kasus Usaha Budidaya Ikan Kakap Putih di Indonesia Timur**

Mengingat keterbatasan informasi yang tersedia, untuk perhitungan kasus studi kelayakan keuangan usaha budidaya ikan kakap putih di Indonesia Timur, perhitungan biaya operasional didasarkan sebesar 35% dari penerimaan per tahun.

#### *6.3.1 Proyeksi Investasi dan Modal Kerja*

Untuk mengetahui apakah usaha budidaya ikan kakap putih layak dilaksanakan di Kabupaten Kepulauan Yapen, digunakan beberapa asumsi berikut.

- 1) Usaha budidaya yang akan dijalankan bukan *hatchery*, sehingga pemeliharaan ikan dimulai dengan penyebaran benih ikan.
- 2) Skala usaha terdiri dari 8 keramba jaring apung (KJA) dengan kapasitas 220 ribu benih ikan.
- 3) Umur ekonomis keramba diperkirakan 10 tahun.
- 4) Umur ekonomis aktiva (peralatan) lain seperti perahu jukung, *cool box*, *freezer*, mesin penyemprot jaring, genset, aerator serta peralatan rumah jaga diperkirakan 5 tahun.
- 5) Setiap KJA diperkirakan akan menghasilkan ikan yang dapat dijual sebanyak 200 ribu ekor dengan berat total berat 200 ton per KJA.
- 6) Harga satu paket KJA Rp 400 juta.

- 7) Harga jual per kg Rp 50 ribu.
- 8) Asumsi biaya operasional adalah 30%–40% dari pendapatan kotor.
- 9) Tenaga kerja terdiri dari 4 orang karyawan untuk pemeliharaan ikan, serta 2 orang teknisi yang bertugas untuk membersihkan jaring dan keramba.
- 10) Untuk operasionalisasi usaha diperlukan 2 perahu jukung fiber, 8 aerator, serta 8 genset untuk rumah jaga, mesin penyemprot jaring, *cool box* serta *freezer* dan lain-lain.

Untuk melakukan analisis kelayakan investasi usaha budidaya ikan kakap putih di Indonesia Timur dari aspek keuangan, maka diperlukan proyeksi investasi dalam aktiva tetap sebagai berikut. Asumsi yang digunakan dalam membuat analisis kelayakan usaha budidaya ikan kakap putih ini adalah dengan menggunakan keramba jaring apung (KJA). Untuk itu dibutuhkan investasi dalam aktiva tetap sebagai berikut:

- Paket keramba jaring apung
- Perahu jukung *fiber*
- *Cool Box*
- *Freezer* (untuk pakan)
- Mesin penyemprot jaring
- Genset
- *Aerator*
- Peralatan lapangan dan rumah jaga seperti, alat sampling, timbangan, *scoop net*, pisau, ember, sikat dll.

Adapun biaya yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan investasi dalam aktiva tetap tersebut disajikan dalam Tabel 6.1 berikut.

**Tabel 6.1 Perkiraan Biaya Investasi**

No.	Keterangan	Unit	Harga per unit (Rp)	Total (Rp)
1	Paket Keramba jaring Apung	8	400.000.000	3.200.000.000
2	Perahu Jukung ( <i>Fiber</i> )	2	15.000.000	30.000.000
3	<i>Cool box</i>	8	1.000.000	8.000.000
4	<i>Freezer</i>	2	3.500.000	7.000.000
5	Mesin Penyemprot Jaring	2	500.000	1.000.000
6	Genset 700 watt	8	1.000.000	8.000.000
7	Aerator	8	1.890.000	15.120.000
8	Peralatan Rumah Jaga	8	1.250.000	10.000.000
<b>Total</b>				<b>3.279.120.000</b>

Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa untuk melakukan investasi pada usaha budi daya ikan kakap putih di Indonesia Timur dengan menggunakan keramba jaring apung (KJA), diperlukan biaya awal (*initial investment*) sebesar Rp 3.279.120.000.

Untuk melakukan usaha budidaya perikanan diperlukan juga **biaya tetap** per tahun, yang terdiri dari pengeluaran-pengeluaran untuk:

- Tenaga kerja
- Teknisi
- Biaya perawatan keramba
- Solar untuk genset
- Bensin untuk perahu jukung

Tenaga kerja diperlukan 4 (empat) orang untuk mengurus operasional keramba, termasuk pemeliharaan ikan. Sedangkan

teknisi bertugas untuk melakukan perawatan jaring dan lain-lain, diperlukan 2 (dua) orang. Standar upah untuk tenaga kerja yang digunakan adalah upah minimum regional untuk Papua. Perkiraan pengeluaran untuk generator menggunakan bahan bakar solar dihitung dengan memperkirakan konsumsi bahan bakar generator per jam dengan rumus sebagai berikut:

$$0,21 \times P \times t$$

Di mana:

0,21 adalah faktor ketetapan konsumsi solar per kilo watt per jam

$P$  = Daya genset (KVA = Kilo Volt Ampere)

$t$  = waktu (jam)

Dengan asumsi menggunakan satu genset berkapasitas 700 watt per keramba, maka konsumsi solar per jam untuk 10 jam operasional per hari per keramba adalah:  $0.21 \times 0,7 \times 10 = 1,47$  liter per jam. Dengan asumsi penggunaan selama 10 jam per hari, maka dalam satu tahun dibutuhkan  $3.650 \text{ jam} \times 1,47$  liter solar, yakni 5.365.5 liter per tahun.

Kebutuhan konsumsi bensin untuk perahu jukung per hari diasumsikan diperlukan 5 liter per hari per perahu. Sehingga kebutuhan bensin per perahu per tahun adalah:  $5 \text{ liter} \times 365 \text{ hari} = 1.825$  liter per tahun. Dengan menggunakan 2 perahu jukung, maka kebutuhan bensin per tahun adalah:  $2 \times 1.825 \text{ liter} = 3,650$  liter per tahun.

**Tabel 6.2 Perkiraan Biaya Tetap (Modal Kerja) per Tahun**

<i>No.</i>	<i>Keterangan</i>	<i>Unit</i>	<i>Harga per unit (Rp)</i>	<i>Total (Rp)</i>
1	Tenaga Kerja	48	3.240.900	155.563.200
2	Teknisi	24	3.240.900	77.781.600
3	Biaya Perawatan	8	10.000.000	80.000.000
4	Solar	5365,5	25.000	134.137.500
5	Bensin untuk Perahu Jukung	3650	25.000	91.250.000
<b>Total</b>				<b>538.732.300</b>

Selanjutnya diperkirakan juga biaya-biaya operasional berupa biaya-biaya variabel yang diperlukan untuk kegiatan usaha budidaya sehari-hari. Biaya operasional pada umumnya dilakukan dengan memperkirakan kebutuhan-kebutuhan untuk usaha sehari-hari dan dihitung kebutuhannya per tahun. Misalnya kebutuhan persediaan bahan baku, biaya sewa, serta biaya-biaya lain yang berkaitan dengan kegiatan usaha.

Untuk kegiatan budidaya perikanan di laut dengan menggunakan keramba, beberapa biaya operasional yang perlu diperhitungkan antara lain meliputi kebutuhan-kebutuhan sebagai berikut dengan asumsi hasil tangkapan langsung diambil pembeli.

- Benih ikan
- Pakan rucah
- Multivitamin, vaksinasi dan obat-obatan
- Sewa kantor dan gudang.

Dalam kasus usaha budidaya ikan kakap putih di Indonesia Timur, khususnya di Kabupaten Kepulauan Yapen, biaya

operasional diperkirakan sebesar 30–40% dari penerimaan per tahun.

Dengan asumsi bahwa 1 keramba menghasilkan ikan yang siap dipanen sebanyak 200 ton, maka dengan 8 keramba serta harga ikan Rp 50.000 per kg, maka total pendapatan adalah Rp 80 miliar. Jika diasumsikan biaya operasional per tahun adalah 35% dari penerimaan, maka biaya operasional untuk tahun pertama adalah  $35\% \times \text{Rp } 80 \text{ miliar} = \text{Rp } 28 \text{ miliar}$ . Dengan diketahui perkiraan biaya investasi untuk 8 KJA serta perkiraan modal kerja, maka investasi awal yang dibutuhkan untuk usaha budidaya ikan kakap putih adalah:

$$\text{Rp } 3.279.120.000 + \text{Rp } 538.732.300 = \text{Rp } 3.817.852.300$$

### 6.3.2 *Sumber-Sumber Pendanaan*

Untuk memulai usaha budidaya perikanan laut dengan menggunakan keramba, mengingat investasi yang diperlukan cukup besar, maka dana investasi bisa didapatkan dengan meminjam ke bank. Pada saat ini untuk pinjaman komersial selama 10 tahun, suku bunga kredit (Bank Mandiri) adalah 0,71% per bulan, sehingga suku bunga per tahun adalah 8.52% per tahun.

### 6.3.3 *Perhitungan Arus Kas*

Untuk melakukan analisis kelayakan usaha budidaya ikan kakap putih di Indonesia Timur, maka arus kas dapat diperkirakan dengan cara membuat asumsi-asumsi yang akan memengaruhi arus kas usaha.

1. Perkiraan jumlah produksi per KJA adalah 200 ton per tahun selama 10 tahun.

2. Harga per kilogram ikan kakap putih adalah Rp 50.000 per kg, dan diperkirakan akan meningkat sebesar 3% setiap tahunnya.
3. Biaya operasional usaha adalah 35% dari penerimaan per tahun, maka untuk tahun pertama biaya operasional adalah  $35\% \times \text{Rp } 80 \text{ miliar} = \text{Rp } 28 \text{ miliar}$ . Biaya ini diperkirakan akan meningkat sesuai dengan perkiraan rata-rata inflasi per tahun, yakni sebesar 4%.
4. Biaya depresiasi aktiva tetap diperhitungkan dengan metode garis lurus (*straight line*). Biaya depresiasi ini akan diperhitungkan atas keramba serta aktiva (peralatan penunjang lainnya).
  - a. Biaya depresiasi keramba =  $\text{Rp } 3.200.000.000/10 = \text{Rp } 320.000.000/\text{tahun}$ .
  - b. Biaya depresiasi peralatan lainnya:  $\text{Rp } 79.120.000/5 = \text{Rp } 15.824.000/\text{tahun}$ .
5. Bunga pinjaman per tahun:  $8.52\% \times \text{Rp } 3.817.852.300 = \text{Rp } 325.281.016$   
Biaya bunga hanya akan dibayarkan sampai tahun ke-10. Sehingga pada tahun ke-10, pokok pinjaman sebesar Rp 3.817.852.300 juga akan dikembalikan.
6. Karena umur ekonomis peralatan pendukung diperkirakan hanya 5 tahun, maka pada awal tahun ke-6, akan dilakukan pembelian kembali. Dengan perkiraan inflasi sebesar 5%, maka biaya yang harus dikeluarkan adalah  $1.04 \times \text{Rp } 79.120.000 = \text{Rp } 82.284.800$
7. Pada tahun ke-10 pokok pinjaman sebesar Rp 3.817.852.300 serta bunga pinjaman sebesar Rp 336.456.960 akan dikembalikan. Sehingga total pembayaran bunga serta pokok pinjaman diakhir tahun ke-10 adalah Rp 4.154.309.260.

**Tabel 6.3 Perkiraan Laba Rugi Usaha**

Penerimaan		80.000.000.000
Biaya Tetap	538.732.300	
Biaya Depresiasi	335.824.000	
Biaya Operasional	28.000.000.000	
Laba Usaha		51.125.443.700
Bunga pinjaman 8.52%		325.281.016
Laba Sebelum pajak		51.125.443.700
Pembayaran pajak 25%		12.781.360.925
<b>Laba bersih</b>		<b>38.344.082.775</b>

Dengan demikian perkiraan arus kas usaha budidaya ikan kakap putih di Indonesia Timur adalah sebagai berikut:

- Pendapatan penjualan tahun pertama:  $200000 \text{ kg} \times \text{Rp } 50.000 = \text{Rp } 10 \text{ miliar}$ , sehingga untuk 8 KJA, total penerimaan adalah Rp 80 miliar.
- Pendapatan penjualan tahun ke-2 adalah  $\text{Rp } 80 \text{ M} (1.03)^1 = \text{Rp } 82.4 \text{ miliar}$ , dan seterusnya.
- Sedangkan arus kas operasional (*operating cash flow*) dapat dihitung dengan menggunakan rumus sebagai: Arus kas operasional = pendapatan bersih + biaya depresiasi.

**Tabel 6.4 Perhitungan Arus Kas**

	Tahun 1	Tahun 2	Tahun 3	Tahun 4	Tahun 5	Tahun 6	Tahun 7	Tahun 8	Tahun 9	Tahun 10
Produksi	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Harga jual	50.000	51.500	53.045	54.636	56.275	63.339	59.703	61.494	63.339	65.239
Total Penjualan	80.000.000.000	82.400.000.000	84.872.000.000	87.418.160.000	90.040.704.800	101.341.806.511	95.524.183.722	98.389.909.334	101.341.806.511	104.381.854.706
Pembelian aset pertukang	-	-	-	-	-	82.284.800	-	-	-	-
Biaya Operasional	28.000.000.000	29.120.000.000	30.284.800.000	31.496.192.000	32.756.039.680	34.066.281.267	35.428.932.518	36.846.089.819	38.319.933.411	39.852.730.748
Depresiasi	335.824.000	335.824.000	335.824.000	335.824.000	335.824.000	336.456.960	336.456.960	336.456.960	336.456.960	336.456.960
Biaya bunga pinjaman	325.281.016	325.281.016	325.281.016	325.281.016	325.281.016	325.281.016	325.281.016	325.281.016	325.281.016	4.154.309.260
Labas sebelum pajak	51.338.894.984	52.618.894.984	53.926.094.984	55.260.862.984	56.623.560.104	66.531.302.468	59.493.513.228	60.882.081.439	62.359.935.124	60.098.357.739
Pajak usaha (25%)	12.834.723.746	13.154.723.746	13.481.523.746	13.815.215.746	14.155.890.026	16.632.825.617	14.858.378.307	15.220.520.360	15.589.983.781	15.009.589.435
Labas bersih	38.504.171.238	39.464.171.238	40.444.571.238	41.445.647.238	42.467.670.078	49.898.476.851	44.575.134.921	45.661.561.080	46.769.951.343	45.028.768.304
Arus kas operasional	38.839.995.238	39.799.995.238	40.780.395.238	41.781.471.238	42.803.494.078	50.234.333.811	44.911.591.881	45.998.018.040	47.106.408.303	45.365.225.264

### 6.3.4 Analisis Kelayakan Usaha

Berikut ini akan disampaikan gambaran serta analisis kelayakan budidaya perikanan dengan keramba jaring apung (KJA) sebagai studi kasus.

#### 6.3.4.1 Discounted Payback Period

Berdasarkan perhitungan arus kas operasional diatas, serta asumsi tingkat suku bunga pinjaman adalah 8,52% per tahun, maka perhitungan arus kas diskonto (*discounted cash flow*) usaha budidaya ikan kakap putih dapat dihitung sebagai berikut:

**Tabel 6.5 Arus Kas Diskonto (*Discounted Cash Flow*)**

Tahun	Arus Kas	Diskonto	Arus Kas Diskonto
1	38.839.995.238	1,0852	35.790.633.282
2	39.799.995.238	1,1777	33.795.855.919
3	40.780.395.238	1,2780	31.909.652.545
4	41.781.471.238	1,3869	30.126.216.183
5	42.803.494.078	1,5050	28.440.046.148
6	50.234.933.811	1,6333	30.757.223.170
7	44.911.591.881	1,7724	25.339.028.103
8	45.998.018.040	1,9234	23.914.474.304
9	47.106.408.303	2,0873	22.567.940.403
10	45.365.225.264	2,2652	20.027.429.925

Berdasarkan perhitungan arus kas diskonto tersebut, diketahui pada tahun pertama didapatkan kas sebesar Rp 35.790.633.282. Dengan biaya investasi sebesar Rp 3.817.852.300 dapat disimpulkan bahwa *discounted payback period* usaha budidaya ikan kakap putih adalah 1 tahun.

### 6.3.4.2 Net Present Value

Perhitungan NPV untuk usaha budidaya ikan kakap putih disajikan dalam Tabel 6.6 berikut:

**Tabel 6.6 Net Present Value**

Tahun	Arus Kas	Diskonto	Arus Kas Diskonto
1	38.839.995.238	1,0852	35.790.633.282
2	39.799.995.238	1,1777	33.795.855.919
3	40.780.395.238	1,2780	31.909.652.545
4	41.781.471.238	1,3869	30.126.216.183
5	42.803.494.078	1,5050	28.440.046.148
6	50.234.933.811	1,6333	30.757.223.170
7	44.911.591.881	1,7724	25.339.028.103
8	45.998.018.040	1,9234	23.914.474.304
9	47.106.408.303	2,0873	22.567.940.403
10	45.365.225.264	2,2652	20.027.429.925
		Total	282.668.499.984
		Biaya Investasi	3.817.852.300
		NPV	278.850.647.684

Berdasarkan perhitungan arus kas, dengan tingkat suku bunga 8,52%, dengan harga jual ikan Rp 50.000 per kg, maka NPV usaha budidaya ikan kakap putih adalah Rp 278.850.647.684. Dengan demikian, berdasarkan kriteria penilaian menggunakan NPV, diperkirakan proyek ini menguntungkan, sehingga usaha budidaya kakap putih dengan KJA layak dilakukan.

#### 6.3.4.3 Internal Rate of Return (IRR)

Berdasarkan data-data di atas, maka IRR dari investasi pada usaha budidaya ikan kakap putih di Indonesia Timur adalah: 1050%. Karena IRR jauh di atas biaya modal 8,52%, dengan demikian usaha ini layak untuk dijalankan.

#### 6.3.4.4 Analisis Sensitivitas

Mempertimbangkan kemungkinan adanya peningkatan biaya-biaya operasional usaha budidaya ikan kakap putih dari tahun ke tahun, maka dilakukan simulasi perhitungan analisis kelayakan keuangan usaha berdasarkan beberapa skenario. Skenario dasar adalah dengan perkiraan biaya operasional sebesar 35% dari penerimaan per tahun, skenario kedua 40% dan skenario ketiga adalah sebesar 50% dari penerimaan per tahun. Hasil analisis sensitivitas yang didapatkan ditampilkan pada Tabel 6.7 berikut.

**Tabel 6.7 Analisis Sensitivitas**

No.	Keterangan	35%	40%	50%
1	<i>Discounted Payback Period</i>	1 tahun	1 tahun	1 tahun
2	NPV	Rp 278.850.647.684	Rp 257.541.027.731	Rp 211.543.445.139
3	IRR	1050%	941%	784%

Berdasarkan hasil analisis sensitivitas di atas dapat disimpulkan bahwa usaha budidaya ikan kakap putih di Indonesia Timur layak untuk dilakukan, walaupun biaya operasional naik sampai dengan 50% dari pendapatan.

## 6.4 Penutup

Bab ini menjelaskan aspek-aspek keuangan yang perlu dianalisis dalam membuat perencanaan usaha budidaya ikan kakap putih di Indonesia Timur, khususnya di Kabupaten Kepulauan Yapen, Papua. Dalam melakukan analisis aspek keuangan, pertamanya perlu ditetapkan asumsi-asumsi yang digunakan dalam perhitungan. Misalnya target produksi, perkiraan harga jual, perkiraan kenaikan harga jual, perkiraan kenaikan biaya-biaya operasional, serta perkiraan biaya investasi awal. Dengan menggunakan asumsi-asumsi seperti telah disampaikan di Bagian 2.3, maka sesuai dengan hasil analisis menggunakan arus kas (*cash flow*), melakukan proyeksi laba rugi, serta dengan menggunakan tiga metode penilaian investasi, yakni *discounted payback period*, *net present value*, dan *IRR*, dapat disimpulkan bahwa usaha budidaya ikan kakap putih layak dilaksanakan di kabupaten Kepulauan Yapen, Papua.

## Referensi

- Leaflet Pembesaran Ikan Kakap di KJA (2013). Direktorat Usaha Budidaya. Direktorat Jenderal Perikanan Budidaya. Diunduh dari: <http://djpb.kkp.go.id/public/upload/download/leaflet/Leaflet%20Pembesaran%20Ikan%20Kakap%20di%20KJA.pdf>
- Ross, Stephen A., Westerfield, Randolph W., Jordan, Bradford D., Lim, Joseph., & Tan, Ruth. (2016). *Fundamentals of Corporate Finance, 2<sup>nd</sup> Edition*. Asian Global Edition.