

**STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA PENYEDIAAN IKAN BANDENG  
(*Chanos chanos*) SEBAGAI UMPAN DI CV. DELTA MINA JAYA, KABUPATEN  
SIDOARJO, JAWA TIMUR**

**SKRIPSI  
PROGRAM STUDI AGROBISNIS PERIKANAN  
JURUSAN SOSIAL EKONOMI PERIKANAN DAN KELAUTAN**

Oleh :  
**UMMI ATHIROH**  
NIM. 115080400111020



**FAKULTAS PERIKANAN DAN ILMU KELAUTAN**

**UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

**MALANG**

**2015**

**STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA PENYEDIAAN IKAN BANDENG  
(*Chanos chanos*) SEBAGAI UMPAN DI CV. DELTA MINA JAYA, KABUPATEN  
SIDOARJO, JAWA TIMUR**

**SKRIPSI  
PROGRAM STUDI AGROBISNIS PERIKANAN  
JURUSAN SOSIAL EKONOMI PERIKANAN DAN KELAUTAN**

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Meraih Gelar Sarjana Perikanan di  
Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan  
Universitas Brawijaya**

**Oleh:**

**UMMI ATHIROH**

**NIM. 115080400111020**



**FAKULTAS PERIKANAN DAN ILMU KELAUTAN**

**UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

**MALANG**

**2015**

## RINGKASAN

**UMMI ATHIROH.** Skripsi tentang Strategi Pengembangan Usaha Penyediaan Ikan Bandeng (Chanos chanos) Sebagai Umpan di CV. Delta Mina Jaya, Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur (dibawah bimbingan **Dr. Ir. Nuddin Harahap, MP ; Wahyu Handayani, S.Pi, MBA, MP**).

---

CV. Delta Mina Jaya adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang perikanan khususnya ikan bandeng beku untuk umpan ikan tuna. Permasalahan yang sering terjadi di perusahaan adalah banyak kompetitor di bidang yang sama dan menyebabkan persaingan yang sangat ketat. Oleh karena itu, perlu dilakukan penelitian terhadap strategi pengembangan untuk ikan bandeng umpan, sehingga akan ditemukan strategi pengembangan usaha yang baik untuk CV. Delta Mina Jaya agar keuntungan yang didapatkan sesuai dengan strategi yang sudah direncanakan.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui aspek teknis, aspek pemasaran, aspek manajemen di CV. Delta Mina Jaya. Mengetahui kelayakan finansial di CV. Delta Mina Jaya. Faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi terhadap pengembangan usaha di CV. Delta Mina Jaya, dan untuk mengetahui perencanaan pengembangan usaha untuk CV. Delta Mina Jaya berdasarkan analisis SWOT.

Jenis penelitian yang dilakukan adalah jenis penelitian deskriptif. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik *purposive sampling*, dimana memilih sampel melalui pertimbangan tertentu, dan responden yang dipilih adalah pemilik CV. Delta Mina Jaya, sekretaris umum, karyawan produksi, bagian *coldstorage*, bagian operasional, bagian keuangan CV. Delta Mina Jaya. Analisis data yang digunakan adalah kualitatif meliputi aspek teknis, manajemen, pemasaran, dan faktor internal; dan eksternal di CV. Delta Mina Jaya. Kemudian deskriptif kuantitatif meliputi kelayakan finansial jangka pendek dan jangka panjang dan analisis SWOT.

Aspek teknis di dalam CV. Delta Mina Jaya meliputi sarana dan prasarana produksi, alur kegiatan produksi ikan bandeng umpan. Sarana dan prasarana produksi di CV. Delta Mina Jaya sudah lengkap dan masih berfungsi dengan baik. hanya memerlukan beberapa perbaikan ruang proses, penambahan mesin *coldstorage* dan *air blast freezer* agar dalam proses pengembangan usaha di perusahaan ini dapat berjalan dengan baik. alur kegiatan produksi ikan bandeng umpan meliputi 1) Pembongkaran, 2) Pencucian, 3) Penyortiran, 4) Timbang dan susun 5), Pembekuan, 6) Glazing, 7) Pengemasan.

Aspek manajemen meliputi perencanaan pada CV. Delta Mina Jaya untuk kedepannya sudah tersusun. Organisasi di CV. Delta Mina Jaya sudah disusun sesuai dengan tugas dan kewajiban masing-masing walaupun terkadang masih terjadi tumpang tindih pekerjaan. Pengarahan dilakukan oleh pemilik perusahaan dan kepala

produksi memberikan arahan secara langsung kepada karyawan. Pengawasan dilakukan oleh direktur CV. Delta Mina Jaya secara langsung.

Aspek pemasaran meliputi produk khusus ikan bandeng sebagai umpan. Harga ikan bandeng menggunakan penetapan harga FOB dan CNF. FOB adalah harga di gudang penjual, dimana biaya produksi dan transportasi kapal di Negara pengekspor ditanggung oleh pembeli. Sedangkan penetapan harga CNF adalah harga di gudang pembeli atau pengimpor dimana biaya produksi dan transportasi kapal ditanggung oleh penjual. Harga bandeng beku sesuai dengan harga pasar. Tempat pendistribusian dalam negeri meliputi wilayah Jakarta, Bandung, dan Bali, sedangkan luar negeri meliputi Taiwan, Jepang, Korea, Singapore, Honiara, Trinidad, Tobago. Negara yang masih aktif mengimpor ikan bandeng beku dari CV. Delta Mina Jaya adalah Negara Taiwan, Jepang, dan Korea. Promosi perusahaan

Kelayakan finansial jangka pendek, untuk permodalan Modal tetap yang digunakan oleh CV. Delta Mina Jaya adalah sebesar Rp 1.182.230.000, sedangkan modal lancar yang digunakan adalah sebesar Rp 15.878.400.000. Sehingga modal kerja yang digunakan dalam satu tahun adalah sebesar Rp 16.349.075.000. Biaya tetap yang digunakan oleh CV. Delta Mina Jaya dalam satu tahun adalah sebesar Rp 470.675.000. Sedangkan biaya variabel yang digunakan oleh CV. Delta Mina Jaya dalam satu tahun adalah sebesar Rp 15.878.400.000. Penerimaan total yang diterima oleh CV. Delta Mina Jaya dalam waktu satu tahun adalah sebesar Rp 22.740.000.000. R/C ratio yang didapatkan oleh CV. Delta Mina Jaya dalam satu tahun sebesar 1,4 dan usaha tersebut sudah dikatakan layak karena nilai R/C ratio lebih dari satu. Keuntungan yang diterima oleh CV. Delta Mina Jaya dalam waktu satu tahun adalah sebesar Rp 6.390.925.000. Rentabilitas usaha yang dihasilkan oleh CV. Delta Mina Jaya dalam waktu satu tahun adalah sebesar 39,1 % yang artinya setiap Rp 1,- modal yang digunakan akan menghasilkan keuntungan sebesar 39,1 % dari modal kerja yang dimiliki. BEP ikan bandeng di CV. Delta Mina Jaya sebesar 1) Ikan bandeng umpan dengan size besar (41-45 s/d 66-70) untuk mencapai titik impas dimana usaha agar tidak mendapatkan keuntungan dan mengalami kerugian maka penerimaan yang harus diterima adalah sebesar Rp 494.926.393 dalam satu tahun dan sebanyak 24.746 Kg dalam satu tahun. 2) Ikan bandeng umpan dengan size kecil (71-75 s/d 11-120) untuk mencapai titik impas dimana usaha tidak mendapatkan keuntungan dan mengalami kerugian maka penerimaan yang harus diterima oleh perusahaan adalah sebesar Rp 1.072.424.051 dalam satu tahun dan sebanyak 57.968 Kg dalam satu tahun. Dari analisis finansial jangka pendek didapatkan hasil bahwa usaha ikan bandeng umpan di CV. Delta Mina Jaya dikatakan layak untuk dijalankan, sehingga bagian keuangan harus benar-benar mengatur dan memantau transaksi keuangan di perusahaan agar buku keuangan tertata rapi dan mengetahui seberapa besar keuntungan dan kerugian yang dialami perusahaan.

Kelayakan finansial jangka panjang Rencana penambahan investasi untuk CV. Delta Mina Jaya ini menggunakan rencana dalam jangka waktu 10 tahun kedepan (2015-2025) dengan nilai kenaikan sebesar 1% setiap tahunnya sehingga diperoleh sebesar Rp 1.084.035.000. artinya dalam waktu 10 tahun kedepan CV. Delta Mina

Jaya harus menyisihkan dana sebesar Rp 1.084.035.000 untuk pengadaan peralatan yang digunakan karena peralatan yang digunakan mengalami penyusutan. Besarnya NPV pada usaha ikan bandeng umpan di CV. Delta Mina Jaya adalah sebesar 48.678.181.797 sehingga usaha tersebut dapat dikatakan layak karena nilai NPV lebih besar dari nol. Nilai IRR pada usaha ikan bandeng beku di CV. Delta Mina Jaya berada di atas suku bunga bank (14%) pada saat ini yaitu sebesar 589%, sehingga usaha ini dapat dikatakan layak. Besarnya nilai Net B/C yang ada pada usaha ikan bandeng CV. Delta Mina Jaya ini adalah sebesar 41,17 sehingga usaha tersebut dikatakan layak, karena nilai Net B/C lebih dari satu. Berdasarkan hasil perhitungan, analisis payback period pada usaha ikan bandeng umpan CV. Delta Mina Jaya adalah sebesar 0,17. Artinya waktu yang dibutuhkan CV. Delta Mina Jaya untuk mengembalikan investasi dibutuhkan waktu selama 0,18 tahun atau selama 2 bulan. Analisis sensitivitas pada usaha ikan bandeng umpan di CV. Delta Mina Jaya tersebut masih dikatakan layak untuk dijalankan apabila biaya operasional naik 10% dan benefit turun sebanyak 7%. Hasil yang diperoleh dari NPV adalah sebesar 25.694.579.881, nilai IRR sebesar 320%, nilai Net B/C sebesar 21,73 dan nilai dari payback period sebesar 0,32. Usaha tersebut layak dijalankan karena nilai NPV > 0, IRR > 14%, Net B/C >1. Dari analisis finansial jangka panjang didapatkan hasil bahwa usaha ikan bandeng umpan di CV. Delta Mina Jaya dikatakan layak untuk dijalankan hingga beberapa tahun kedepan, sehingga perusahaan khususnya bagian keuangan harus terus memantau transaksi keluar masuknya dana ke perusahaan agar mengetahui besarnya keuntungan dan kerugian yang dialami perusahaan.

Berdasarkan diagram hasil analisis SWOT dapat dilihat bahwa usaha ikan bandeng umpan CV. Delta Mina Jaya menempati di posisi strategi SO (kuadran 1), yang berarti perusahaan tersebut berada pada situasi yang menguntungkan karena memiliki banyak peluang dan kekuatan perusahaan yang tinggi, sehingga peluang dan kekuatan yang dimiliki oleh CV. Delta Mina Jaya dapat dimanfaatkan untuk membuat strategi pengembangan usaha dengan kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented strategy*). Sehingga terdapat penerapan beberapa strategi yaitu : 1) Meningkatkan pengalaman karyawan dengan cara mengolah bahan baku dengan benar agar sesuai dengan permintaan konsumen yang memiliki persyaratan berbeda untuk lokal dan ekspor. 2) Kebijakan untuk bagian pemasaran adalah Menguasai pasar lokal, Asia hingga Eropa. 3) Kebijakan untuk bagian keuangan, adalah meningkatkan keuntungan perusahaan untuk mendapatkan keuntungan sebanyak-banyaknya. 4) Kebijakan untuk bagian produksi, mempertahankan kualitas produk yang dihasilkan perusahaan, karena hal tersebut adalah kekuatan yang dimiliki perusahaan. 5) Membuka cabang atau pabrik baru.

DAFTAR ISI

	Halaman
<b>RINGKASAN</b> .....	<b>i</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>iv</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>viii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>ix</b>
<b>1. PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	4
1.3 Tujuan.....	5
1.4 Kegunaan.....	5
<b>2. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>6</b>
2.1 Penelitian Terdahulu .....	6
2.2 Klasifikasi Ikan Bandeng .....	8
2.3 Struktur Organisasi.....	9
2.4 Studi Kelayakan Bisnis .....	10
2.4.1 Aspek Teknis .....	10
2.4.2 Aspek Manajemen .....	11
2.4.3 Aspek Pemasaran.....	13
2.4.4 Kelayakan Finansial.....	13
2.5 Analisis Strategi Pengembangan.....	21
2.6 Perencanaan Strategi.....	22
2.7 Kerangka Berpikir.....	23
<b>3. METODE PENELITIAN</b> .....	<b>25</b>
3.1 Tempat dan Waktu Pelaksanaan.....	25
3.2 Jenis Metode Penelitian .....	25
3.3 Responden.....	26
3.4 Jenis Data .....	27
3.4.1 Data Primer.....	27
3.4.2 Data Sekunder.....	27

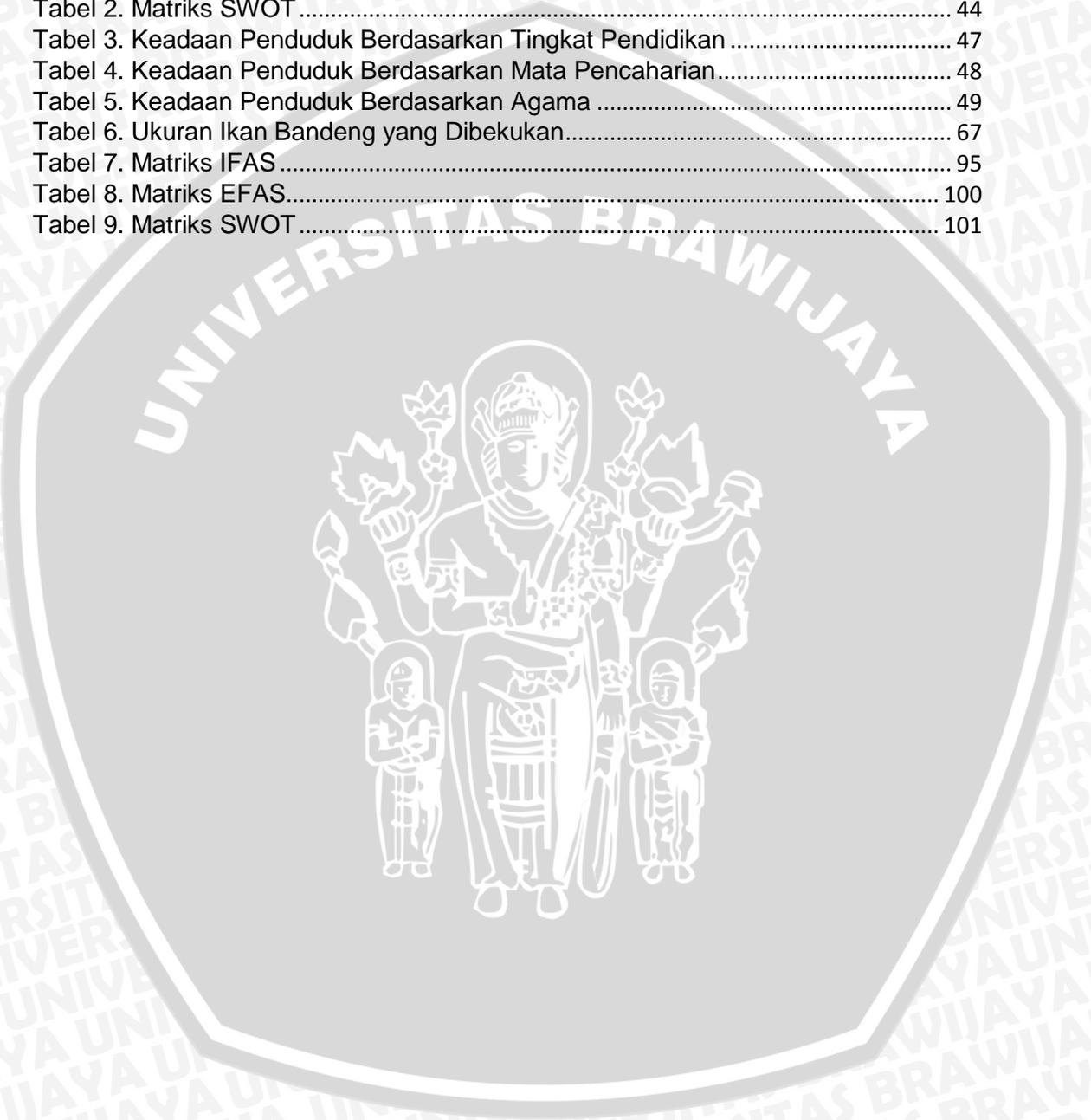
3.5 Teknik Pengumpulan Data .....	28
3.5.1 Wawancara.....	28
3.5.2 Observasi .....	28
3.5.3 Kuesioner .....	28
3.5.4 Dokumentasi.....	29
3.6 Definisi Operasional .....	29
3.7 Analisis Data .....	30
3.7.1 Aspek Teknis .....	31
3.7.2 Aspek Manajemen .....	31
3.7.3 Aspek Pemasaran.....	34
3.7.4 Kelayakan Finansial.....	34
<b>4. GAMBARAN UMUM DAERAH PENELITIAN .....</b>	<b>46</b>
4.1 Letak Geografis dan Keadaan Topografi .....	46
4.2 Keadaan Penduduk.....	47
4.2.1 Keadaan Penduduk Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	47
4.2.2 Keadaan Penduduk Berdasarkan Mata Pencaharian.....	48
4.2.3 Keadaan Penduduk Berdasarkan Agama .....	49
4.3. Lokasi dan Letak Tempat Penelitian.....	49
4.4 Struktur Organisasi dan Ketenagakerjaan .....	50
4.5 Sejarah Singkat CV. Delta Mina Jaya.....	53
<b>5. HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>55</b>
5.1 Aspek Teknis Usaha .....	55
5.1.1 Sarana dan Prasarana Produksi.....	55
5.2.3 Alur Kegiatan Produksi Ikan Bandeng Umpan .....	65
5.3 Aspek Manajemen.....	72
5.4 Aspek Pasar.....	76
5.5 Kelayakan Finansial Usaha .....	79
5.5.1 Analisis Jangka Pendek.....	79
5.5.2 Analisis Jangka Panjang.....	86
5.6 Strategi Pengembangan Usaha.....	91
5.6.1 Identifikasi Faktor Internal dan Faktor Eksternal .....	91
5.6.2 Perumusan Alternatif Strategi Pengembangan .....	100
5.6.3 <i>Matriks Grand Strategy</i> Pengembangan Usaha .....	108

<b>6. KESIMPULAN DAN SARAN</b> .....	<b>112</b>
6.1 Kesimpulan .....	112
6.2 Saran .....	114
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	<b>115</b>
<b>LAMPIRAN</b> .....	<b>114</b>



## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1. Skoring Faktor Internal dan Faktor Eksternal.....	43
Tabel 2. Matriks SWOT .....	44
Tabel 3. Keadaan Penduduk Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	47
Tabel 4. Keadaan Penduduk Berdasarkan Mata Pencapaian.....	48
Tabel 5. Keadaan Penduduk Berdasarkan Agama .....	49
Tabel 6. Ukuran Ikan Bandeng yang Dibekukan.....	67
Tabel 7. Matriks IFAS .....	95
Tabel 8. Matriks EFAS.....	100
Tabel 9. Matriks SWOT .....	101



**DAFTAR GAMBAR**

Halaman

Gambar 1 Ikan Bandeng (Chanos chanos) (Googleimage, 2014) .....	8
Gambar 2. Diagram Analisis SWOT .....	22
Gambar 3. Kerangka Berpikir .....	24
Gambar 4. Diagram Analisis SWOT .....	45
Gambar 6. Timbangan di CV. Delta Mina Jaya .....	56
Gambar 7. Pompa Air di CV. Delta Mina Jaya .....	57
Gambar 8. Straping band di CV. Delta Mina Jaya .....	57
Gambar 9. Longpan di CV. Delta Mina Jaya .....	58
Gambar 10. Keranjang putih di CV. Delta Mina Jaya .....	58
Gambar 11. Meja sortir di CV. Delta Mina Jaya .....	59
Gambar 12. Meja proses di CV. Delta Mina Jaya .....	60
Gambar 13. Meja glazing di CV. Delta Mina Jaya .....	60
Gambar 14. Rak ikan di CV. Delta Mina Jaya .....	61
Gambar 15. Box air di CV. Delta Mina Jaya .....	61
Gambar 16. Tandon air di CV. Delta Mina Jaya .....	62
Gambar 17. Jaket coldstorage di CV. Delta Mina Jaya .....	62
Gambar 18. Sepatu boot di CV. Delta Mina Jaya .....	63
Gambar 19. Lampu soaklay di CV. Delta Mina Jaya .....	63
Gambar 20. Alur Kegiatan Produksi Bandeng Umpan .....	65
Gambar 21. Proses Pencucian Ikan Bandeng .....	66
Gambar 22. Proses Penyortiran Size .....	68
Gambar 23. Proses Penimbangan dan Penyusunan Ikan Bandeng .....	69
Gambar 24. Ikan Bandeng Beku .....	70
Gambar 25. Proses Glazing .....	71
Gambar 26. Proses Packaging .....	72
Gambar 27. Diagram SWOT .....	109



## KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur kehadiran Allah SWT, Atas petunjuk, limpahan rahmat dan hidayah-Nya saya dapat menyelesaikan laporan skripsi ini dengan judul “**Strategi Pengembangan Usaha Penyediaan Ikan Bandeng (*Chanos chanos*) Sebagai Umpan di CV. Delta Mina Jaya, Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur**”. Penulis mengucapkan terima kasih atas terselesaikannya laporan skripsi ini kepada :

1. Dr. Ir. Nuddin Harahap, MP dan Wahyu Handayani, S.Pi, MBA, MP selaku Dosen Pembimbing atas segala petunjuk dan bimbingan mulai penyusunan proposal skripsi sampai dengan selesainya laporan Skripsi.
2. Dr. Ir. Agus Tjahjono, MS dan Erlinda Indrayani, S.Pi, M.Si selaku Dosen Penguji untuk masukan-masukan yang bermanfaat atas penyusunan laporan skripsi.
3. Ibu, Abah, dan Adik-adikku yang sangat saya sayangi, terimakasih atas dukungan yang diberikan dalam bentuk kasih sayang dan doa.
4. Ibu Yuni Kurniati dan Bapak Asrul Sani yang telah bersedia memberikan waktu dan tempat dalam proses penelitian.
5. Semua pihak yang telah memberikan dorongan dan bantuan sehingga dapat tersusunnya laporan ini.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam penyusunan laporan skripsi ini, maka dari itu kritik dan saran sangat diperlukan untuk memperbaiki laporan skripsi ini. Semoga laporan skripsi ini bermanfaat bagi pihak yang memerlukan.

Malang, 3 Maret 2015

**Penulis**

## 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Sasaran pokok pembangunan ekonomi dalam sektor perikanan, dilaksanakan dengan usaha supaya kegiatan perikanan yang dapat dilakukan oleh bangsa Indonesia sendiri bisa berupa usaha produksi, usaha pengolahan, maupun usaha pemasaran. Hal ini adalah penjabaran secara operasional dari tujuan pembangunan perikanan yang ingin dicapai. Selain itu juga perhatian yang diutamakan dalam pembangunan sektor perikanan ditujukan kepada pengembangan perikanan rakyat yang berkesinambungan, yaitu meningkatkan produksi dan produktifitas usaha serta menyediakan kesempatan berusaha dan lapangan pekerjaan yang produktif. Sehingga hal seperti itu dapat meningkatkan kehidupan nelayan. Hal ini menunjukkan bahwa pembangunan perikanan tidak terlepas dari produksi yang ditunjang dengan hasil perikanan yang memadai sekaligus meningkatkan konsumsi ikan bagi masyarakat (Pamikiran, 2013).

Hasil sumberdaya perikanan unggulan di Indonesia adalah ikan bandeng (*Chanos chanos*). Budidaya bandeng di Indonesia sudah terkenal sejak 500 tahun yang lalu. Usaha ini berkembang pesat hampir di seluruh wilayah Indonesia dengan memanfaatkan perairan payau ataupun perairan pasang surut. Teknologi yang diterapkan juga berkembang dari tradisional yang mengandalkan masukan benih (nener) dan pengolahan makanan alami hingga pemberian pakan buatan secara baik. Rasa daging ikan bandeng yang enak dan harga yang terjangkau, ikan bandeng juga sangat digemari oleh masyarakat, (Mansyur, 2003).

Salah satu sifat khas produk perikanan yang menjadi masalah dalam segi pemasaran adalah mudah rusak (*Perishable*). Sifat ini mengharuskan tindakan penanganan terhadap ikan secara spesifik dan cermat, baik dalam proses produksi (penangkapan dan pendaratan) maupun dalam proses pemasaran, untuk menghindari kemerosotan mutu. Tindakan ini sangat penting apabila kita menyadari bahwa wilayah kita berada di daerah iklim tropis (Hanafiah, 1983).

Menurut Dirjen Perikanan Budidaya (2013), Kabupaten Sidoarjo dikenal sebagai pusat budidaya tambak di Jawa Timur. Andalan produksi budidaya tambak Kabupaten Sidoarjo adalah komoditas ikan bandeng dan udang terutama udang windu dan udang vaname. Oleh karena itu tidak salah jika ikan bandeng dan udang dijadikan sebagai simbol daerah Kabupaten Sidoarjo. Secara umum model budidaya tambak yang digunakan adalah sistem polikultur, yaitu membudidayakan dua komoditas atau lebih dalam satu lahan tambak. Hasil budidaya bandeng dan udang dijual di daerah Sidoarjo dan ke luar negeri. Ikan bandeng adalah hasil unggulan dengan jumlah produksi yang terus meningkat. Pembangunan sektor perikanan khususnya ikan bandeng di Kabupaten Sidoarjo ini memegang peranan yang sangat penting dalam rangka memperluas lapangan kerja, kesempatan kerja, peningkatan devisa negara, dan meningkatkan pendapatan petani tambak dan juga nelayan karena setiap tahun potensi ikan bandeng meningkat jumlahnya.

Jalur pemasaran bandeng di wilayah Kabupaten Sidoarjo relatif pendek, bandeng dari tambak sebagian besar (84%) dibawa oleh petambak ke tempat pelelangan ikan (TPI). Sebuah TPI biasanya terdapat beberapa agen yang akan menjadi juru lelang, tetapi ada juga TPI yang hanya mempunyai satu agen. Bandeng yang sudah sampai di agen, selanjutnya akan dilelang oleh agen kepada pedagang besar, kemudian bandeng yang sudah dibeli oleh pedagang besar proses selanjutnya akan

didistribusikan ke restoran, perusahaan pengolahan ikan dan pedagang pengecer di pasar-pasar tradisional. Distribusi ke restoran dan perusahaan pengolahan umumnya berdasarkan pesanan, oleh karena itu jika pedagang besar telah memperoleh pesanan mereka akan memilih atau mensortir ikan bandeng sesuai pesanan yang dipesan (BAPPEKAP, 2003).

Menurut Senjaya (2013), suatu perusahaan pasti akan melakukan pengawasan atau pengendalian yang menyangkut tingkat kinerja para karyawan, sehingga yang diawasi oleh perusahaan tidak hanya lingkungan internalnya saja melainkan yang lingkungan eksternal juga harus diawasi. Analisis tersebut penting karena menggambarkan situasi dan kondisi keadaan suatu usaha atau organisasi baik dari sisi internal maupun eksternal perusahaan.

CV. Delta Mina Jaya adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang perikanan khususnya ikan bandeng beku (*frozen milkfish*) di mana untuk umpan ikan tuna. Permasalahan yang sering terjadi di perusahaan adalah banyak kompetitor di bidang yang sama dan menyebabkan persaingan yang sangat ketat. CV. Delta Mina Jaya dari segi pemasaran tidak hanya untuk lokal saja akan tetapi bergerak di bidang ekspor ke beberapa Negara seperti Taiwan, Jepang, Korea, Singapore. Sehingga peneliti tertarik untuk mengkaji lebih dalam tentang aspek-aspek yang ada dalam perusahaan tersebut seperti aspek teknis, manajemen, dan pasar. Analisis kelayakan finansial meliputi biaya operasional yang dibutuhkan, jumlah modal yang diperlukan dan penggunaan biaya secara efisien dengan harapan mendapatkan keuntungan yang maksimal. Faktor-faktor eksternal dan internal yang mempengaruhi produktivitas dalam perusahaan sehingga akan ditemukan bagaimana strategi pengembangan usaha yang baik untuk CV. Delta Mina Jaya agar keuntungan yang didapatkan dapat sesuai dengan strategi yang sudah direncanakan.

Menurut uraian di atas bahwa strategi pengembangan usaha penyediaan ikan bandeng sebagai umpan yang baik sangatlah penting untuk meningkatkan profit atau keuntungan kepada CV. Delta Mina Jaya, sehingga sangat tepat untuk mahasiswa Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan khususnya mahasiswa Agrobisnis Perikanan untuk melakukan penelitian tentang strategi pengembangan usaha penyediaan ikan bandeng (*Chanos chanos*) sebagai umpan di CV. Delta Mina Jaya, Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur. Diharapkan dengan melakukan penelitian ini, mahasiswa dapat belajar apa yang ada di lapang dan mengetahui lebih jauh bagaimana menganalisa segala aspek yang ada di perusahaan tersebut dan strategi pengembangan usaha yang baik untuk perusahaan.

## 1.2 Rumusan Masalah

Suatu strategi pengembangan memiliki aspek-aspek yang penting dan aspek-aspek yang mendukung dalam suatu usaha sangatlah banyak, meliputi aspek teknis, aspek manajemen, aspek pemasaran, finansial. Analisis kelayakan finansial untuk melihat apakah usaha yang akan dijalankan dapat memberkan keuntungan atau tidak secara ekonomi. Faktor-faktor internal dan eksternal yang ada pada CV. Delta Mina Jaya juga dapat mempengaruhi produktivitas suatu perusahaan. Sehingga perlu dipelajari lebih lanjut tentang aspek-aspek tersebut yang dimana dapat menentukan strategi yang baik untuk CV. Delta Mina Jaya

Adapun rumusan masalah yang akan diteliti adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana aspek teknis, aspek pemasaran, aspek manajemen di CV. Delta Mina Jaya?
2. Bagaimana kelayakan finansial di CV. Delta Mina Jaya?

3. Apa saja faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi terhadap pengembangan usaha di CV. Delta Mina Jaya?
4. Bagaimana perencanaan pengembangan usaha untuk CV. Delta Mina Jaya berdasarkan analisis SWOT

### 1.3 Tujuan

Adapun tujuan dari penelitian untuk mengetahui:

1. Aspek teknis, aspek pemasaran, aspek manajemen di CV. Delta Mina Jaya.
2. Kelayakan finansial di CV. Delta Mina Jaya.
3. Faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi terhadap pengembangan usaha di CV. Delta Mina Jaya.
4. Perencanaan pengembangan usaha untuk CV. Delta Mina Jaya berdasarkan analisis SWOT.

### 1.4 Kegunaan

Dari penelitian yang dilakukan ini, diharapkan memberikan manfaat kepada:

1. Akademisi  
Mendapatkan pengetahuan dan wawasan dan informasi tentang strategi pengembangan usaha khususnya usaha ikan bandeng beku untuk umpan.
2. CV. Delta Mina Jaya  
Diharapkan dapat memberikan masukan berdasarkan hasil analisis yang ada di laporan nantinya yang digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam mengembangkan usaha ikan bandeng beku

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Penelitian Terdahulu

Menurut Isma (2012), faktor internal yang menjadi kekuatan utama PD Sambu adalah memiliki sertifikat HACCP dan memiliki pembeli tetap, sedangkan kelemahan perusahaan adalah ketergantungan tinggi terhadap pasokan bahan baku dari nelayan. Faktor eksternal yang merupakan peluang utama bagi PD Sambu adalah adanya implementasi ACFTA. Sedangkan faktor eksternal yang menjadi ancaman utama PD Sambu diantaranya birokrasi yang rumit dan persaingan dengan perusahaan sejenis, sehingga didapatkan alternatif strategi bisnis berdasarkan analisis SWOT terdiri dari sembilan strategi, antara lain: 1) Diversifikasi produk, 2) Memperluas cakupan distribusi produk perusahaan, 3) Mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk, 4) Menjalin kerjasama dengan pemasok, 5) Meningkatkan kegiatan promosi, 6) Melakukan perubahan bentuk badan usaha dari perusahaan dagang (PD) menjadi perseroan terbatas (PT), 7) Bekerjasama dengan pihak pemerintah untuk meningkatkan hubungan perdagangan luar negeri, 8) Memperbaiki sistem manajemen perusahaan, dan 9) Meningkatkan hubungan kerjasama dengan pemasok dan pembeli

Menurut Benyamin (2013), didapatkan analisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal perusahaan diketahui untuk lingkungan internal yang menjadi kekuatan adalah produk yang dihasilkan memiliki kualitas yang baik, kegiatan produksi menggunakan teknik dan teknologi modern, pemasaran produk sampai ke Jepang, Korean dan Taiwan dan yang menjadi kelemahan berupa dalam merekrut karyawan masih atas bantuan relasi, perusahaan masih sering memutasi karyawan bagian pemasaran, fungsi pengawasan terhadap hasil kerja divisi produksi masih

belum optimal. Sedangkan untuk analisis lingkungan eksternal terdapat beberapa peluang pangsa pasar kawasan Eropa dan Amerika, perkembangan teknologi sebagai sarana operasional teknis perusahaan, adanya kebijakan program dari Dinas Kelautan dan Perikanan berupa gemarikan. Berdasarkan pada analisis SWOT, diperoleh alternatif strategi, yaitu: 1) Memanfaatkan perkembangan teknologi untuk meningkatkan produk dan masuk pangsa pasar kawasan Eropa dan Amerika, 2) Dukungan kebijakan dan program dari Dinas Kelautan dan Perikanan untuk meningkatkan pemasaran produk dan perluasan pangsa pasar, 3) Melakukan sendiri kegiatan rekrut karyawan, sehingga tidak selalu melakukan mutasi karyawan bagian pemasaran untuk memperluas pangsa pasar kawasan Eropa dan Amerika, 4) Mengoptimalkan fungsi pengawasan hasil kerja divisi produksi untuk memanfaatkan perkembangan teknologi serta mendukung kebijakan dan program Dinas Kelautan dan Perikanan, 5) Meningkatkan kualitas produk dan mengoptimalkan kegiatan produksi dengan penggunaan teknik dan teknologi modern untuk menghadapi tingginya tingkat persaingan, 6) Mengantisipasi kegiatan mutasi karyawan bagian pemasaran untuk menghadapi tingginya tingkat persaingan.

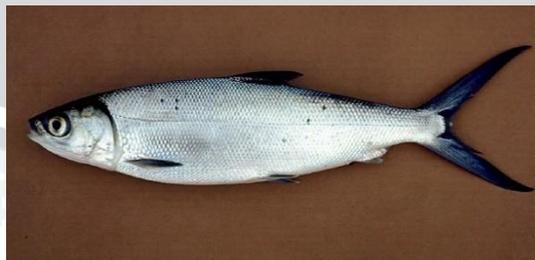
Menurut Senjaya (2013), pada lingkungan eksternal terdapat berbagai ancaman, yaitu pendatang baru yang tinggi, ancaman produk pengganti perusahaan tinggi karena harga, kualitas dari barang pengganti tidak ada, dan tidak ada biaya peralihan konsumen, sedangkan lingkungan internal yang terkait adalah divisi pemasaran, sumber daya manusia, produksi, dan keuangan. Berdasarkan analisis SWOT terdapat strategi utama untuk mengembangkan perusahaan yaitu strategi diferensiasi dengan cara mengembangkan variasi dari produk ikan bandeng seperti bandeng asap tanpa duri, bandeng presto, otak-otak ikan bandeng goreng dan bakar karena competitor yang sejenis tidak memiliki variasi produk yang lengkap. Selain itu

diferensiasi yang dapat dijalankan dengan memasarkan produk secara online, mengingat saat ini kompetitor produk yang sejenis hanya memasarkan produk secara manual. Pemilihan strategi diferensiasi tersebut didasarkan karena persaingan di bidang usaha ini tidak mungkin dimenangkan dengan hanya menekan biaya serendah mungkin untuk memberi harga yang murah.

## 2.2 Klasifikasi Ikan Bandeng

Ikan bandeng (*Chanos chanos*) menurut Sudrajat (2008) dalam Pranata (2011), taksonomi dan klasifikasi ikan bandeng adalah sebagai berikut:

Kingdom : Animalia  
Phylum : Chordata  
Subphylum : Vertebrata  
Class : Pisces  
Subclass : Osteichthyes  
Ordo : Gonorychiformes  
Famili : Chanidae  
Genus : *Chanos*  
Spesies : *Chanos chanos*



Gambar 1 Ikan Bandeng (*Chanos chanos*) (Googleimage, 2014)

Menurut Purnomowati (2007), Ikan bandeng mempunyai tubuh yang panjang, ramping, padat, dan pipih mirip seperti torpedo. Ukuran kepala seimbang dengan ukuran tubuhnya, berbentuk lonjong dan tidak bersisik. Bagian depan kepala (mendekati mulut) semakin runcing. Ikan bandeng termasuk jenis ikan eurihalin, sehingga ikan bandeng dapat dijumpai di daerah tawar, air payau, dan air laut. Selama masa perkembangannya, ikan bandeng biasanya hidup di air payau atau daerah muara sungai. Ketika mencapai usia dewasa, ikan bandeng akan kembali ke laut untuk berkembang biak.

### 2.3 Struktur Organisasi

Definisi dari struktur organisasi adalah fungsi manajemen yang berkenaan dengan penarikan, penempatan, pemberian latihan dan pengembangan anggota organisasi. Pentingnya penyusunan organisasi ini adalah untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien, dimana manajer yang mengatur penyusunan organisasi sesuai dengan tugas dan kewajibannya (Handoko, 1984).

Struktur organisasi dibentuk untuk mengorganisasi, mengkoordinasi berbagai sumberdaya yang digunakan sesuai dengan rencana yang sudah disepakati sebelumnya. Dalam organisasi, sumberdaya dapat berasal dari alam, manusia, modal, teknologi, dan sebagainya dimana sumberdaya tersebut digunakan untuk mendukung kegiatan yang akan dilaksanakan (Wiyono, 2006).

## 2.4 Studi Kelayakan Bisnis

Penilaian kelayakan terhadap sebuah perusahaan dapat dilakukan secara parsial dan lebih memprioritaskan pada aspek finansial. Kenyataannya bisnis tidak hanya dilihat oleh aspek finansial saja, tetapi aspek-aspek lain bahkan saling ketergantungan dengan aspek-aspek bisnis tersebut sehingga akan membentuk sistem bisnis. Sehingga, untuk menganalisis kelayakan bisnis dalam sebuah perusahaan diperlukan penilaian terhadap semua aspek bisnis yang berkaitan. Studi kelayakan bisa dilakukan untuk menilai kelayakan suatu bisnis, baik pada sebuah proyek maupun bisnis yang sedang berjalan. Studi kelayakan yang dilakukan untuk menilai kelayakan sebuah proyek yang akan dijalankan disebut studi kelayakan proyek, sedangkan studi kelayakan yang dilakukan untuk menilai kelayakan dalam pengembangan sebuah usaha disebut studi kelayakan bisnis (Subagyo, 2007).

Penelitian tentang layak atau tidak rencana suatu proyek bisnis yang sudah direncanakan disebut kelayakan suatu proyek. Maksud dari layak atau tidak layak dalam suatu proyek adalah perkiraan proyek akan dapat menghasilkan keuntungan yang sesuai dengan rencana bila dijalankan maupun tidak dijalankan. Mengenai pengertian untung itu sendiri berbeda antara pihak yang memiliki prioritas pada keuntungan ekonomi seperti pengusaha dengan yang memiliki prioritas pada keuntungan non-ekonomi, seperti pemerintah dan lembaga-lembaga nirlaba lainnya (Umar, 2000).

### 2.4.1 Aspek Teknis

Menurut Kasmir dan Jakfar (2003) dalam Primyastatnto (2011), aspek teknis atau operasi biasanya disebut dengan aspek produksi. Hal-hal yang harus diperhatikan dalam aspek teknis adalah masalah penempatan lokasi, luas produksi itu sendiri, tata letak (*layout*), penyusunan peralatan pabrik, dan proses produksinya

termasuk pemilihan teknologi. Kelengkapan aspek operasi yang dibutuhkan sangat tergantung dari jenis usaha yang akan dijalankan, karena setiap jenis usaha mempunyai prioritas dan ciri tersendiri.

Menurut Grey (1997), aspek teknis menyangkut masalah penyediaan sumber-sumber yang dibutuhkan dalam suatu proses produksi. Aspek-aspek yang diamati dalam aspek teknis adalah lokasi usaha, prasarana dan sarana, persediaan bahan baku, tenaga kerja yang dibutuhkan dari berbagai tingkat ketrampilan termasuk tenaga-tenaga supervisi dan pimpinan, sampai pemasaran hasil produksi. Aspek-aspek tersebut juga dapat menjadi permasalahan dalam suatu proyek, sehingga terlihat dalam perhitungan benefit dan biaya, namun berdasarkan pertimbangan-pertimbangan teknis ini saja sudah bisa diperoleh suatu gambaran, apakah calon usaha tersebut harus diganti atau dapat dilanjutkan.

#### **2.4.2 Aspek Manajemen**

Aspek manajemen ini membahas tentang perencanaan pembangunan proyek atau suatu usaha. Bagaimana kita bisa membuat beberapa rencana sehingga bisa selesai tepat waktu. Keberadaan bahan, tenaga kerja, modal dan teknologi masih belum cukup untuk menunjang suatu kegiatan usaha. Untuk itu diperlukan kinerja yang baik dan ketrampilan seseorang dalam merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan, serta mengendalikan kegiatan-kegiatan yang terdapat pada bisnis tersebut sehingga tujuan-tujuan dalam organisasi tersebut dapat dicapai dengan efektif dan efisien. Orang-orang yang memiliki kemampuan untuk mengatur organisasi, lembaga, perusahaan dan kegiatan lainnya biasanya disebut manajer (Primyastanto, 2011).

Manajemen dapat didefinisikan sebagai bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, merencanakan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan

organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*) dengan tepat waktu (Handoko,1984).

#### **a. Perencanaan**

Perencanaan adalah memilih atau menetapkan tujuan-tujuan organisasi dan menentukan suatu strategi, kebijaksanaan, proyek, program, prosedur yang dibutuhkan untuk mencapai suatu tujuan. Perencanaan ini dapat dilakukan dalam jangka pendek maupun jangka panjang (Handoko,1984).

#### **b. Pengorganisasian**

Pengorganisasian adalah menentukan suatu kegiatan dan pengembangan suatu organisasi atau kelompok kerja yang bisa membawa suatu rencana tersebut kearah tujuan yang sudah ditetapkan. Fungsi dari pengorganisasian ini adalah untuk menciptakan struktur formal di mana pekerjaan untuk pekerja ditetapkan, dibagi dan dikoordinasikan dengan baik (Handoko,1984).

#### **c. Pengarahan**

Fungsi pengarahan secara sederhana adalah untuk membuat para karyawan dapat melakukan apa yang mereka inginkan dan yang harus mereka lakukan. Sehingga dapat terarah dengan baik sesuai dengan tugas masing-masing. Fungsi pengarahan ini mencakup kualitas, gaya, dan kekuasaan pemimpin serta kegiatan kepemimpinan seperti komunikasi kepada karyawan dan konsumen, motivasi kepada karyawan, dan disiplin (Handoko,1984).

#### **d. Pengawasan**

Fungsi dari pengawasan sendiri adalah untuk menerapkan terjaminnya suatu rencana yang sudah direncanakan atau rencana yang sudah dilakukan sesuai dengan yang direncanakan atau belum. Pengawasan yang bersifat positif berfungsi untuk

megetahui apakah tujuan organisasi yang dicapai sudah efektif dan efisien, sedangkan pengawasan bersifat negatif hanya mencoba untuk menjamin bahwa kegiatan yang tidak diinginkan tidak akan terjadi kembali (Handoko,1984).

#### **2.4.3 Aspek Pemasaran**

Menurut Kasmir dan Jakfar (2003) dalam Primyastanto (2011), arti pasar secara sederhana adalah suatu tempat bertemunya para penjual dan pembeli untuk melakukan transaksi jual beli. Pengertian ini memiliki arti kalau pasar itu menunjukkan suatu lokasi tertentu sehingga terjadi pertemuan antara penjual dan pembeli untuk melakukan transaksi jual beli produk baik dalam bentuk barang ataupun jasa. Namun dalam kenyatannya arti dari pasar itu sendiri dapat lebih luas lagi. Pengertian lebih luas mengenai pasar adalah kumpulan dari pembeli nyata dan pembeli potensial terhadap suatu produk. Pasar juga mengandung maksud sebagai sesuatu yang terjadi antara pembeli dan penjual atau tempat pertemuan antara kekuatan-kekuatan permintaan dan penawaran.

Menurut Kotler (1987), pemasaran mempunyai makna kegiatan manusia yang memiliki hubungan dengan pasar. Pemasaran berarti bekerja dengan pasar untuk menimbulkan pertukaran antara pembeli dan penjual dengan maksud memuaskan kebutuhan dan keinginan manusia dan terjadi proses jual beli. Sehingga definisi pemasaran adalah kegiatan manusia yang bertujuan untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan manusia melalui proses pertukaran.

#### **2.4.4 Kelayakan Finansial**

Menurut Kasmir dan Jakfar (2003) dalam Primyastanto (2011), aspek finansial adalah aspek yang berguna untuk menilai keuangan yang dimiliki perusahaan secara keseluruhan dan merupakan salah satu aspek yang sangat penting untuk meneliti

suatu kelayakan usaha. Dana yang dibutuhkan dalam suatu kegiatan investasi biasanya membutuhkan dana yang cukup besar. Dana dapat diperoleh dari berbagai sumber dana yang ada misalnya dari modal sendiri atau dari pinjaman bank atau keduanya. Modal sendiri adalah modal yang dimiliki pemilik perusahaan, salah satunya dengan cara mengeluarkan saham baik secara tertutup maupun terbuka.

Aspek finansial dalam penelitian ini dibagi menjadi dua analisis, yaitu analisis jangka pendek dan analisis jangka panjang. Analisis jangka pendek meliputi permodalan, biaya produksi, jumlah produksi, penerimaan, keuntungan, *revenue cost ratio* (RC ratio), rentabilitas dan *break even point* (BEP). Sedangkan untuk analisis jangka panjang meliputi *net present value* (NPV), *net benefit cost ratio* (Net B/C), *internal rate of return* (IRR), dan *payback period* (PP) dan sensitivitas.

#### **2.4.4.1 Kelayakan Finansial Jangka Pendek**

##### **a. Permodalan**

Menurut Riyanto (1995), modal suatu usaha dalam arti ekonomi adalah barang atau uang yang bersama-sama faktor produksi, tanah dan tenaga kerja yang berguna untuk menghasilkan suatu barang baru. Modal usaha yang digunakan biasanya berupa modal tetap/aktiva dan modal kerja.

Menurut Adiwilaga (1982) dalam Primyastanto (2009), modal tetap itu bukanlah tidak habis terpakai akan tetapi modal yang masih ada dihabiskan untuk produksi dalam waktu yang lama, sedangkan modal pasif dibedakan menjadi dua yakni modal sendiri dan modal asing.

##### **b. Biaya Produksi**

Menurut Larsito (2005), biaya produksi dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu yang pertama adalah biaya tetap dan yang kedua adalah biaya variabel. Jumlah

biaya tetap secara keseluruhan dan jumlah biaya variabel keseluruhan adalah biaya total produksi, sehingga rumus dari *total cost* adalah sebagai berikut:

$$TC = TFC + TVC$$

dimana : TC = *Total Cost* (biaya total)

TFC = *Total Fix Cost* (biaya tetap)

TVC = *Total Variabel Cost* (biaya variabel)

### c. Penerimaan

Penerimaan pada dasarnya dibedakan menjadi dua jenis, yaitu penerimaan kotor dan penerimaan bersih. Penerimaan kotor yaitu penerimaan yang berasal dari penjualan hasil produksi perusahaan. Perhitungan penerimaan kotor ini didapatkan dari perkalian antara harga jual dengan hasil produksi, sehingga dapat dinotasikan seperti berikut:

$$TR = P \times Q$$

dimana : TR = Penerimaan kotor

P = Harga hasil produksi

Q = Hasil Produksi

### d. Revenue Cost Ratio (RC ratio)

*Revenue Cost Ratio* biasanya dikenal sebagai perbandingan antara penerimaan dengan biaya, yang dimana memiliki tujuan untuk mengetahui apakah perusahaan atau usaha tersebut sudah menghasilkan keuntungan (layak) atau belum menguntungkan. Menurut Soekartawi (1993), *RC ratio* dapat dirumuskan seperti berikut:

$$RC \text{ Ratio} = \frac{TR}{TC}$$

Apabila

$R/C > 1$ , maka usaha tersebut dapat dikatakan menguntungkan (layak)

$R/C = 1$ , maka usaha tersebut dikatakan tidak untung dan tidak rugi

$R/C < 1$ , maka usaha tersebut mengalami kerugian.

#### e. Keuntungan ( $\pi$ )

Keuntungan ini biasa disebut dengan penerimaan bersih yang berasal dari penjualan hasil produksi suatu perusahaan dikurangi dengan biaya total yang dikeluarkan untuk memproduksi, sehingga dapat dinotasikan seperti berikut:

$$\pi = TR - TC$$

dimana :  $\pi$  = Penerimaan bersih (keuntungan)

TR = Penerimaan kotor

TC = Biaya total yang dikeluarkan

#### f. Rentabilitas Usaha

Menurut Riyanto (1995), rentabilitas suatu perusahaan adalah perbandingan antara laba dengan modal yang dapat menghasilkan dari laba tersebut. Dengan kata lain rentabilitas adalah kemampuan suatu perusahaan untuk menghasilkan keuntungan atau laba selama periode tertentu, dan umumnya dirumuskan sebagai berikut:

$$R = \frac{L}{M} \times 100\%$$

R = Rentabilitas (100%)

L = Jumlah keuntungan yang diperoleh selama periode tertentu  
(Rp)

M = Modal atau aktiva yang digunakan untuk menghasilkan laba  
(Rp)

### g. Break Even Point (BEP)

Menurut Riyanto (1995), analisa break-even adalah suatu cara analisa untuk mempelajari hubungan antara biaya tetap, biaya variabel, keuntungan dan volume kegiatan. analisa ini disebut dengan “*Cost-Profit- Volume analysis*” karena mempelajari hubungan antara biaya keuntungan hingga volume kegiatan. Adapun rumus dari perhitungan BEP adalah sebagai berikut :

- BEP atas dasar unit, dapat dirumuskan

$$\text{BEP (Q)} = \frac{FC}{P-V}$$

Dimana

P = Harga jual per unit

V = Biaya variabel per unit

FC = Biaya tetap

Q = jumlah unit/kuantitas produk yang dihasilkan dan dijual

- BEP atas dasar sales, dapat dirumuskan

$$\text{BEP}_{\text{(dalam rupiah)}} = \frac{FC}{1 - \frac{VC}{S}}$$

Dimana

FC = Biaya Tetap

VC = Biaya variabel

S = Volume penjualan

- BEP Sales Mix

Sales mix (a:b) = TR A : TR B

Produk mix = Q (a) : Q (b)

$$\text{BEP (Total)} = \frac{FC}{1 - \frac{TVC}{TR}}$$

$$\text{Sales mix} = \frac{TR}{\sum TR} \times \text{BEP Total}$$

Dimana

TR = Penerimaan

FC = Biaya tetap

Q= jumlah/unit kuantitas produk yang dihasilkan dan dijual

#### 2.4.4.2 Kelayakan Finansial Jangka Panjang

Analisis finansial jangka panjang berfungsi untuk melihat kemampuan suatu perusahaan dalam jangka waktu yang lama. Analisis jangka panjang meliputi *net present value* (NPV), *internal rate of return* (IRR), *net benefit cost ratio* (Net B/C), dan *payback period* (PP)

##### a. Net Present Value

Menurut Gray (1997), keuntungan bersih dari suatu usaha adalah pendapatan kotor dikurangi dengan jumlah biaya yang dipakai dalam suatu produksi. Sehingga, NPV adalah selisih antara total nilai kini dari biaya proyek dengan total nilai kini dari manfaat. NPV memiliki fungsi untuk mengukur nilai pendapatan bersih suatu usaha yang dianalisis dari dasar nilai uang pada saat ini. Apabila NPV=0 berarti usaha tersebut dapat dikatakan layak, namun jika nilai NPV kurang dari nol maka usaha tersebut dapat dikatakan tidak layak. Adapun rumus untuk menghitung NPV adalah sebagai berikut:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF}{(1+r)^t}$$

dimana

R = suku bunga bank

N = 1,... 100 th (umur proyek)

CF = arus kas (*cash flow*)

### b. Internal Rate of Return (IRR)

*Internal Rate of Return* (IRR) adalah tingkat pengembalian dari investasi yang digunakan dan untuk mengetahui *discount rate* dari beberapa proyek yang dianggap layak dari usaha yang akan direncanakan. Jika IRR suatu proyek sama dengan *discount rate*, maka NPV dari proyek tersebut adalah nol, jika IRR lebih kecil dari *discount rate*, maka NPV lebih kecil dari nol. Maka dari itu, nilai IRR yang lebih besar atau sama dengan *discount rate* maka usaha tersebut sudah dapat dikatakan layak atau menguntungkan. Adapun rumus untuk menghitung IRR menurut Gray (1997) adalah sebagai berikut:

$$IRR = Ir + \frac{NPV Ir}{NPV Ir - NPV It} (It - Ir)$$

dimana

Ir = Bunga rendah

It = Bunga tinggi

### c. Net Benefit Cost Ratio (Net B/C)

Net benefit cost ratio adalah angka perbandingan antara jumlah present value yang positif (sebagai pembilang) dengan present value yang negatif (sebagai penyebut) atau perbandingan antara biaya dengan keuntungan. Apabila NPV proyek sama dengan nol, maka hasil dari perhitungan Net B/C akan lebih dari satu sehingga proyek tersebut dapat dikatakan layak dan menguntungkan untuk dijalankan, apabila nilai Net B/C kurang dari satu maka proyek tersebut masih belum layak untuk dijalankan. Adapun rumus menurut Gray (1997), untuk menghitung Net B/C adalah sebagai berikut:

$$NetB / C = \frac{\sum_{i=1}^n NB_i(+)}{\sum_{i=1}^n NB_i(-)}$$

Indikator

Net B/C > 1 (satu) berarti proyek (usaha) layak dikerjakan

Net B/C < 1 (satu) berarti proyek tidak layak dikerjakan

Net B/C = 1 (satu) berarti cash in flows = cash out flows (BEP)

#### d. Payback Period

Metode payback period ini berguna untuk mengukur seberapa cepat suatu investasi suatu perusahaan dapat kembali dari hasil pendapatan bersih atau aliran kas netto (net cash flow) yang dihasilkan suatu perusahaan dalam waktu tertentu. Period adalah jangka waktu yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk mengembalikan modal investasinya dari cash flow semakin cepat dana investasi diperoleh kembali, maka semakin kecil resiko yang ditanggung oleh perusahaan, adapun rumus untuk menghitung payback period menurut Widjajanta (2001), adalah sebagai berikut:

$$\text{Payback period} = \frac{\text{Jumlah Investasi}}{\text{NPV setiap tahun}} \times 1 \text{ tahun}$$

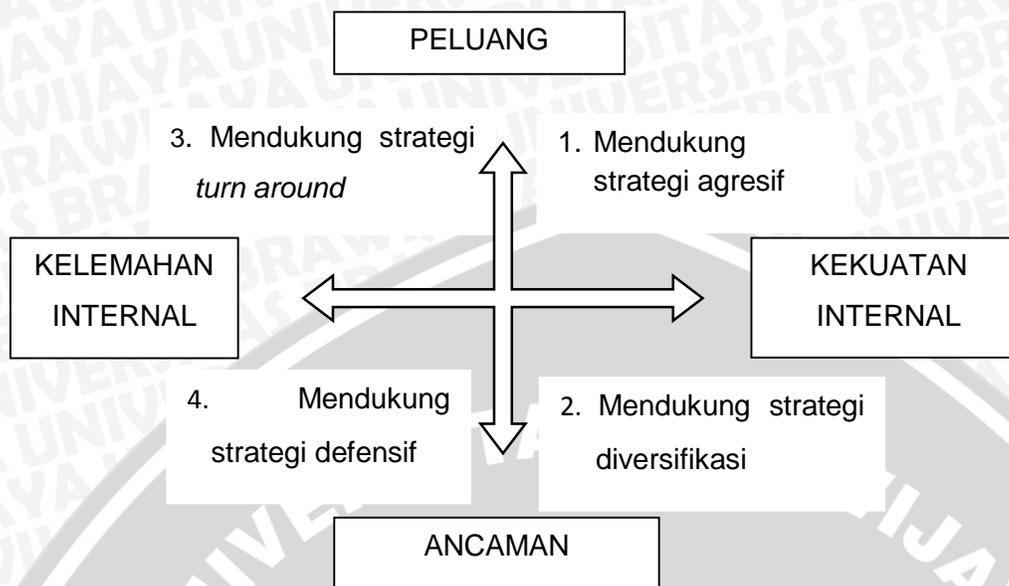
#### e. Analisis Sensitivitas

Menurut Riyanto (1995), Analisis sensitivitas yaitu untuk mengetahui sejauh mana tingkat kepekaan arus kas yang dipengaruhi oleh berbagai perubahan pada masing-masing variabel, apabila suatu variabel tertentu berubah namun variabel lainnya dianggap tidak berubah atau tetap. Dari perhitungan pengaruh perubahan masing-masing variabel tersebut terhadap arus kas, maka dapat diketahui variabel mana yang besar pengaruhnya dan variabel mana yang pengaruhnya relatif kecil terhadap arus kas tersebut. . Semakin kecil arus kas yang ditimbulkan dari suatu proyek karena adanya perubahan yang merugikan dari suatu variabel tertentu, NPV akan semakin kecil dan proyek tersebut semakin tidak disukai.

## 2.5 Analisis SWOT

Analisis SWOT membandingkan antara faktor-faktor internal *strength* (kekuatan) dan *weaknesses* (kelemahan) dan juga faktor-faktor eksternal *opportunities* (kesempatan) dan *threats* (ancaman). Analisis SWOT ini membandingkan antara faktor eksternal yang berupa peluang dan ancaman dengan faktor internal yang berupa kekuatan dan kelemahan, sehingga dari analisis tersebut dapat diambil suatu keputusan yang baik untuk suatu perusahaan (Marimin, 2004).

Menurut Rangkuti (1997), analisis SWOT itu berarti mengidentifikasi berbagai faktor secara tersusun untuk merumuskan strategi perusahaan yang baik. Analisis ini memiliki landasan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strenghts*) dan peluang (*Opportunities*), akan tetapi secara bersamaan dapat meminimalisir kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*) yang ada dalam suatu perusahaan. Proses pengambilan keputusan yang strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian, perencanaan strategis (*strategic planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategi perusahaan baik dari faktor internal ataupun faktor eksternal dalam kondisi yang ada saat ini. Diagram analisis SWOT dapat dilihat pada gambar berikut :



Gambar 2. Diagram Analisis SWOT

Kuadran 1 : Merupakan situasi yang sangat menguntungkan.

Kuadran 2 : Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal.

Kuadran 3 : Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak, ia menghadapi beberapa kendala internal.

Kuadran 4 : Merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

## 2.6 Perencanaan Strategi

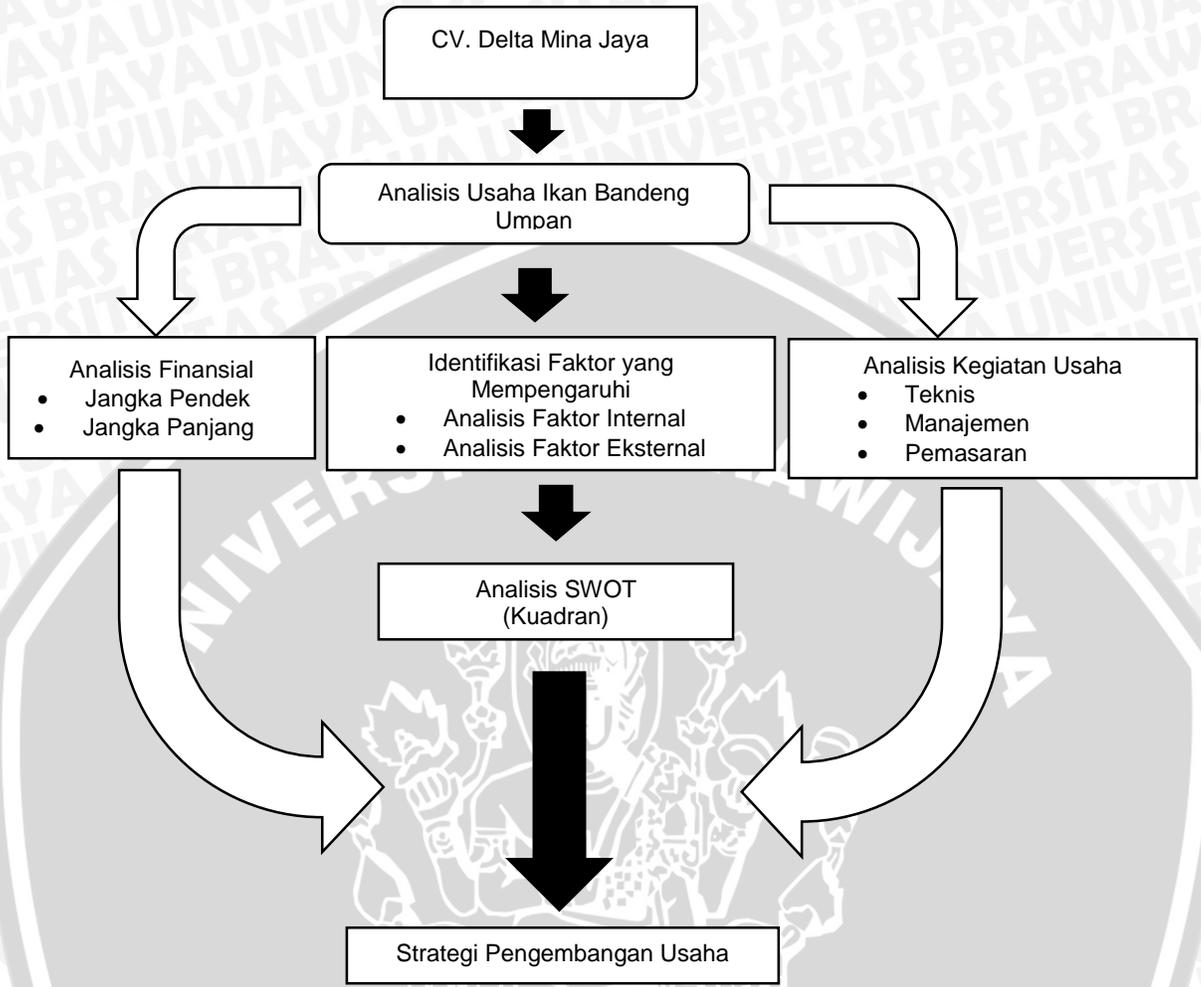
Strategi adalah alat untuk mencapai suatu tujuan yang sudah direncanakan, dalam suatu teori, konsep mengenai strategi terus berkembang. Suatu perusahaan dapat mengembangkan strategi untuk mengatasi ancaman eksternal dan memanfaatkan peluang yang ada. Proses analisis, perumusan dan evaluasi strategi-strategi itu juga dapat dikatakan suatu perencanaan strategis. Tujuan utama dari

perencanaan strategis adalah supaya perusahaan dapat melihat dengan objektif kondisi-kondisi internal dan eksternal yang disekitar perusahaan, sehingga perusahaan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal dan membuat rencana untuk memanfaatkan peluang yang ada (Rangkuti,1997).

Menurut Senjaya (2013), strategi memiliki arti kekuatan motivasi untuk susunan suatu organisasi dalam suatu perusahaan, seperti *stakeholders*, *debtholders*, manajer, karyawan, konsumen, komunitas, pemerintah, dan sebagainya, yang baik secara langsung maupun tidak langsung menerima keuntungan atau biaya yang dihasilkan oleh semua tindakan yang dilakukan oleh perusahaan.

### 2.7 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir penelitian yang berjudul strategi pengembangan usaha ikan bandeng (*Chanos chanos*) beku di CV. Delta Mina Jaya, Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur yang dilakukan adalah menganalisis aspek-aspek yang ada pada CV. Delta Mina Jaya, seperti aspek teknis, manajemen, pemasaran dan finansial secara jangka pendek maupun jangka panjang. Analisis faktor-faktor internal dan faktor-faktor eksternal yang ada pada CV. Delta Mina Jaya. Data yang sudah diperoleh dari semua aspek kemudian akan dianalisis menggunakan analisis SWOT untuk menentukan strategi apa yang akan digunakan dalam perencanaan pengembangan usaha ikan bandeng beku tersebut. Kerangka berpikir dapat dilihat berdasarkan gambar sebagai berikut :



Gambar 3. Kerangka Berpikir



### 3. METODE PENELITIAN

#### 3.1 Tempat dan Waktu Pelaksanaan

Tempat yang dipilih dalam pelaksanaan penelitian ini adalah di CV. Delta Mina Jaya, Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur. Alamat lokasi pelaksanaan penelitian berada di Pergudangan Safe n Lock blok F-1532, Jalan Lingkar Timur Km 5,5, Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur pada bulan Februari 2015.

#### 3.2 Jenis Metode Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan adalah metode deskriptif, metode deskriptif adalah penelitian yang bertujuan untuk menyelidiki keadaan lapang, kondisi yang dimana hasilnya akan dibentuk dalam bentuk laporan penelitian. Penelitian deskriptif bisa dikatakan penelitian yang paling sederhana daripada penelitian yang lain, karena pada penelitian deskriptif peneliti tidak mengubah, menambah atau memanipulasi penelitian yang sudah dilakukan. Dalam penelitian ini peneliti hanya memotret apa yang terjadi pada objek penelitian kemudian dituliskan dalam bentuk laporan yang hasilnya sesuai dengan apa yang diteliti (Arikunto,2010).

Penelitian deskriptif ini memiliki acuan pada satu pertanyaan yaitu bagaimana, karena hasil dari penelitian deskriptif lebih luas dan lebih detail daripada penelitian eksploratif. Dikatakan lebih luas karena kita meneliti tidak hanya masalahnya sendiri, akan tetapi juga meneliti variabel-variabel yang lain yang berhubungan dengan masaah tersebut. Lebih detail karena variabel-variabel tersebut diuraikan hingga faktor-faktor yang mempengaruhinya (Gulo, 2000).

### 3.3 Metode Penentuan Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi yang memiliki ciri-ciri yang sesuai untuk diteliti sehingga dapat mewakili untuk penelitian. Apabila populasi besar, dan peneliti tidak bisa mempelajari semua yang ada pada populasi maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi yang akan diteliti. Sehingga sampel yang diambil dari populasi harus benar-benar mewakili (Sugiyono, 2012).

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2012), *purposive sampling* adalah memilih sampel melalui beberapa pertimbangan atau memilih sampel secara sengaja, dan memiliki sifat yang sesuai dengan sifat-sifat populasi dan subyek yang diambil merupakan subyek yang mengandung banyak ciri-ciri yang sama dengan populasi tersebut.

Responden yang dipilih dengan menggunakan *purposive sampling* ini pemilihan secara sengaja untuk dijadikan responden adalah pemilik CV. Delta Mina Jaya, sekretaris umum, karyawan produksi, bagian coldstorage, bagian operasional, bagian keuangan CV. Delta Mina Jaya, memilih mereka karena hasil wawancara dari responden dapat digunakan untuk sumber informasi dalam pengumpulan data di lapang.

### 3.4 Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian di CV. Delta Mina Jaya Kabupaten Sidoarjo ini meliputi data primer dan data sekunder.

#### 3.4.1 Data Primer

Data primer adalah data yang dikumpulkan secara langsung oleh peneliti untuk menjawab dari tujuan penelitian yang dilakukan dalam penelitian, biasanya metode pengumpulan data menggunakan metode observasi (Hermawan,2005).

Adapun data primer yang akan dikumpulkan adalah sebagai berikut:

- Proses pembekuan ikan bandeng di CV. Delta Mina Jaya
- Sejarah berdirinya CV. Delta Mina Jaya
- Biaya operasional usaha pembekuan ikan bandeng CV. Delta Mina Jaya
- Pendapatan usaha pembekuan ikan bandeng CV. Delta Mina Jaya
- Sistem pemasaran di CV. Delta Mina Jaya
- Faktor pendukung dan penghambat di CV. Delta Mina Jaya

#### 3.4.2 Data Sekunder

Data sekunder adalah struktur data yang dikumpulkan secara tidak langsung oleh peneliti atau data yang sudah dikumpulkan dan diolah sebelumnya oleh orang lain. Sumber data sekunder bisa didapatkan dari dalam perusahaan (sumber internal), website, perpustakaan umum, dll (Hermawan,2005).

Adapun data sekunder yang akan dikumpulkan adalah sebagai berikut:

- Geografis dan topografi daerah penelitian
- Keadaan penduduk di daerah penelitian dari Kantor Desa Rangkah Kidul
- Struktur organisasi di CV. Delta Mina Jaya

### **3.5 Teknik Pengumpulan Data**

#### **3.5.1 Wawancara**

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data jika peneliti ingin melakukan penelitian untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari narasumber yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit atau kecil. Teknik pengumpulan data ini didasarkan pada laporan tentang diri sendiri atau self-report, atau setidaknya dari pengetahuan dan atau keyakinan pribadi (Sugiyono, 2012).

Wawancara yang dilakukan pada penelitian ini akan diajukan kepada pemilik CV. Delta Mina Jaya, sekretaris CV. Delta Mina Jaya, dan karyawan CV. Delta Mina Jaya, dan konsumen CV. Delta Mina Jaya.

#### **3.5.2 Observasi**

Observasi termasuk dalam teknik pengumpulan data, dan mengumpulkan data secara langsung dari lapangan. Data observasi juga dapat berupa interaksi dalam suatu organisasi atau pengalaman para anggota dalam berorganisasi. Proses observasi dimulai dari memaparkan tempat yang akan diteliti, kemudian membuat pemetaan yang dimana akan mendapatkan gambaran umum tentang sasaran penelitian. Kemudian peneliti menjelaskan siapa yang akan diobservasi, kapan, berapa lama dan bagaimana cara untuk melakukan observasi (Semiawan, 2010).

Observasi yang akan pada penelitian ini adalah kegiatan memproses ikan bandeng beku, keadaan lapangan usaha ikan bandeng beku dan pengamatan lainnya yang masih berhubungan dengan usaha ikan bandeng beku.

#### **3.5.3 Kuesioner**

Kuesioner adalah pertanyaan tertulis yang ditujukan kepada semua orang, akan tetapi kenyataannya bahwa kuesioner yang diberikan kepada responden tidak

diisi dan tidak dikembalikan oleh responden, maka dari itu peneliti harus mendatangi sendiri ke responden dan menyampaikan kepada mereka daftar pertanyaan untuk diisi. Kuesioner ini bisa dilakukan melalui tulisan ataupun media elektronik (Gulo,2000).

Pertanyaan yang ada di dalam kuesioner ini meliputi aspek teknis, pemasaran, manajemen, finansial, faktor internal dan faktor eksternal yang ada di CV. Delta Mina Jaya.

#### **3.5.4 Dokumentasi**

Menurut Gulo (2000), dokumen merupakan catatan tertulis tentang berbagai kegiatan dalam proses penelitian. Jurnal dalam suatu subjek tertentu juga termasuk ke dalam dokumen yang penting untuk acuan bagi peneliti untuk memahami obyek penelitiannya. Literatur yang bersangkutan dengan objek penelitian dimasukkan pula dalam kategori dokumen yang mendukung penelitian. Semua dokumen yang berhubungan dengan penelitian yang bersangkutan perlu dicatat sebagai sumber informasi.

Penelitian strategi pengembangan usaha penyediaan ikan bandeng sebagai umpan ini, dokumentasi yang diperlukan adalah mencatat hasil wawancara dari narasumber dan mengambil foto proses pembekuan ikan bandeng dan kegiatan yang lain untuk mendalami informasi yang didapatkan.

#### **3.6 Definisi Operasional**

Menurut Widjoyo (2007), definisi operasional merupakan batasan pengertian dalam melakukan penelitian. Definisi operasional dapat disebut dengan definisi kerja untuk melakukan suatu kegiatan dimana susunannya berdasarkan keinginan dari peneliti.

Strategi pengembangan usaha ikan bandeng sebagai umpan di CV. Delta Mina Jaya yang diteliti adalah aspek teknis, manajemen, pemasaran, finansial serta faktor internal dan eksternal dari perusahaan tersebut. Dengan meneliti hal tersebut maka akan didapatkan strategi pengembangan usaha yang sesuai untuk perusahaan.

Perencanaan pengembangan yang dilakukan untuk CV. Delta Mina Jaya dapat dilihat dari analisis SWOT sehingga dapat diambil keputusan dari strategi yang sudah disusun menggunakan matriks SWOT apakah strategi yang sudah diberikan sudah sesuai dengan CV. Delta Mina Jaya untuk mendapatkan keuntungan yang optimal.

### **3.7 Analisis Data**

Analisis data dibedakan menjadi dua, yaitu analisis kuantitatif dan analisis kualitatif. Analisis data kualitatif bisa menggunakan teknis analisis studi kasus, analisis multisitus, etnografi dan analisis isi. Tujuan dari penelitian kualitatif untuk memberikan pemahaman yang lebih lengkap atas suatu objek. Teknik analisis dalam penelitian kualitatif biasanya tergantung pada bidang ilmu yang dikaji, sedangkan analisis kuantitatif biasanya menggunakan analisis statistik dan perhitungan, baik untuk analisis statistik parametrik maupun statistik non-parametrik. Tujuan dari penelitian kuantitatif untuk memperoleh penjelasan mengenai pengaruh, hubungan atas variabel penelitian (Darmono dan Hasan, 2002).

Metode kuantitatif dikatakan metode ilmiah karena telah memenuhi kaidah-kaidah ilmiah yaitu nyata, obyektif, terukur, rasional, dan sistematis. Metode ini juga dapat dikembangkan menjadi penemuan yang baru. Metode kualitatif bersifat kurang memiliki pola karena data hasil penelitian lebih berkenaan dengan hasil terhadap data yang ditemukan di lapangan (Sugiyono,2012).

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah untuk menjawab tujuan dari peneliti yaitu deskriptif kualitatif dari aspek teknis, manajemen, pemasaran, serta faktor internal dan eksternal pada CV. Delta Mina Jaya. Kemudian deskriptif kuantitatif dari aspek finansial jangka pendek maupun jangka panjang dan analisis SWOT. Adapun penjelasan dari analisis data yang akan diteliti sebagai berikut :

### **3.7.1 Aspek Teknis**

Menurut Grey (1997), aspek teknis menyangkut masalah penyediaan sumber-sumber dan pemasaran hasil produksi. Aspek-aspek yang diteliti adalah lokasi penelitian, sarana dan prasarana, ketersediaan bahan mentah, tenaga kerja yang dari berbagai tingkat ketrampilan termasuk tenaga-tenaga supervisi dan pimpinan, pemasaran hasil produksi. Aspek-aspek tersebut yang sering menjadi permasalahan dalam suatu usaha, sehingga dapat tercermin dalam perhitungan benefit dan biaya, namun dilihat dari pertimbangan-pertimbangan teknis ini saja sudah dapat diperoleh gambaran, apakah calon usaha harus ditolak atau dapat dilanjutkan.

Aspek teknis yang diteliti adalah dimulai input produksi ikan bandeng didapatkan, pembongkaran ikan, pencucian ikan, penyortiran size, penimbangan dan penyusunan ikan, pembekuan ikan, proses *glazing*, dan pengemasan ikan yang sudah diproduksi oleh CV. Delta Mina Jaya.

### **3.7.2 Aspek Manajemen**

Aspek manajemen ini membahas tentang tahap rencana pembangunan suatu usaha. Bagaimana kita dapat menyusun rencana dengan tepat waktu. Ketersediaan bahan, tenaga kerja, modal dan teknologi belumlah cukup untuk menunjang suatu kegiatan usaha. Sehingga membutuhkan ketrampilan seseorang dalam merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan, serta

mengendalikan kegiatan-kegiatan dalam bisnis tersebut dan tujuan-tujuan yang sudah direncanakan oleh organisasi tersebut dapat dicapai dengan efektif dan efisien. Orang-orang yang memiliki kemampuan untuk mengatur organisasi, lembaga, perusahaan dan kegiatan lainnya biasanya disebut manajer (Primyastanto, 2011).

#### **a. Perencanaan (*Planning*)**

Perencanaan adalah memilih atau menetapkan tujuan-tujuan organisasi dan menentukan suatu strategi, kebijaksanaan, proyek, program, prosedur yang dibutuhkan untuk mencapai suatu tujuan. Perencanaan ini dapat dilakukan dalam jangka pendek maupun jangka panjang (Handoko,1984).

Penelitian yang dilakukan pada perencanaan adalah untuk menjelaskan tujuan yang ingin dicapai misalnya dengan memproduksi barang sesuai pesanan, mengatur ketersediaan akan bahan baku, memanfaatkan panen raya untuk mendapatkan bahan baku sebanyak-banyaknya.

#### **b. Pengorganisasian (*Organizing*)**

Pengorganisasian adalah menentukan suatu kegiatan dan pengembangan suatu organisasi atau kelompok kerja yang bisa membawa suatu rencana tersebut kearah tujuan yang sudah ditetapkan. Fungsi dari pengorganisasian ini adalah untuk menciptakan struktur formal di mana pekerjaan untuk pekerja ditetapkan, dibagi dan dikoordinasikan dengan baik (Handoko,1984).

Penelitian yang dilakukan pada pengorganisasian dalam suatu perusahaan dilihat dari struktur organisasi yang sudah dibagi sesuai pekerjaannya dan sejauh mana perusahaan dapat mengorganisir para pegawai untuk melakukan tugas-tugasnya.

### c. Pengarahan (*Actuating*)

Fungsi pengarahan secara sederhana adalah untuk membuat para karyawan dapat melakukan apa yang mereka inginkan dan yang harus mereka lakukan. Sehingga dapat terarah dengan baik sesuai dengan tugas masing-masing. Fungsi pengarahan ini mencakup kualitas, gaya, dan kekuasaan pemimpin serta kegiatan kepemimpinan seperti komunikasi kepada karyawan dan konsumen, motivasi kepada karyawan, dan disiplin (Handoko,1984).

Penelitian yang dilakukan dalam pelaksanaan adalah melihat sejauh mana pelaksanaan yang dilakukan perusahaan sudah sesuai dengan arahan untuk mencapai tujuan, salah satunya apakah komunikasi pemimpin dengan pegawai sudah baik, sehingga arahan dari pemimpin terhadap pegawai dapat terlaksana dengan baik.

### d. Pengawasan (*Controlling*)

Fungsi dari pengawasan sendiri adalah untuk menerapkan terjaminnya suatu rencana yang sudah direncanakan atau rencana yang sudah dilakukan sesuai dengan yang direncanakan atau belum. Pengawasan yang bersifat positif berfungsi untuk mengetahui apakah tujuan organisasi yang dicapai sudah efektif dan efisien, sedangkan pengawasan bersifat negatif hanya mencoba untuk menjamin bahwa kegiatan yang tidak diinginkan tidak akan terjadi kembali (Handoko,1984).

Penelitian yang dilakukan pada pengawasan dengan melihat sejauh mana pengawasan yang dilakukan terhadap hasil pekerjaan apakah sudah sesuai dengan target yang ingin dicapai, sejauh mana sistem pengawasan terhadap karyawan dan sejauh mana pengawasan terhadap pelaksanaan ketika proses produksi berlangsung.

### 3.7.3 Aspek Pemasaran

Pemasaran mempunyai arti kegiatan manusia yang berhubungan dengan pasar. Pemasaran berarti bekerja dengan pasar untuk melakukan pertukaran jual beli dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan manusia. Sehingga definisi pemasaran adalah kegiatan manusia yang bertujuan untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan melalui proses pertukaran (Kotler, 1987).

Aspek pemasaran yang akan diteliti adalah sejauh mana pemasaran yang dilakukan oleh CV. Delta Mina Jaya, produk apa saja yang dihasilkan oleh CV. Delta Mina Jaya, media apa saja yang digunakan untuk melakukan promosi, harga jual produk sehingga dapat diperoleh data yang digunakan untuk menyusun strategi pengembangan usaha untuk CV. Delta Mina Jaya.

### 3.7.4 Kelayakan Finansial

#### 3.7.4.1 Kelayakan Finansial Jangka Pendek

##### a. Permodalan

Menurut Riyanto (1995), modal usaha dalam pengertian ekonomi adalah barang atau uang yang bersama-sama faktor produksi tanah dan tenaga kerja bekerja untuk menghasilkan suatu barang baru. Modal usaha tersebut biasanya berupa modal tetap/aktiva dan modal kerja.

Menurut Adiwilaga (1982) dalam Primyastanto (2009), modal tetap itu bukanlah tidak habis terpakai melainkan menghabiskan modal tersebut dalam waktu yang lama, sedangkan modal pasif dibedakan menjadi dua yakni modal sendiri dan modal asing.

### b. Biaya Produksi

Menurut Larsito (2005), biaya produksi itu dibedakan menjadi dua macam, yang pertama adalah biaya tetap dan yang kedua adalah biaya variabel. Jumlah biaya tetap seluruhnya dan jumlah biaya variabel seluruhnya adalah biaya total produksi, sehingga rumus dari *total cost* adalah sebagai berikut:

$$TC = TFC + TVC$$

dimana : TC = *Total Cost* (biaya total)

TFC = *Total Fix Cost* (biaya tetap)

TVC = *Total Variabel Cost* (biaya variabel)

### c. Penerimaan

Penerimaan pada dasarnya dibedakan menjadi dua jenis, yaitu penerimaan kotor dan penerimaan bersih. Penerimaan kotor yaitu penerimaan yang berasal dari penjualan hasil produksi perusahaan. Perhitungan penerimaan kotor ini didapatkan dari perkalian antara harga jual dengan hasil produksi, sehingga dapat dinotasikan seperti berikut:

$$TR = P \times Q$$

dimana : TR = Penerimaan kotor

P = Harga hasil produksi

Q = Hasil Produksi

### d. Revenue Cost Ratio (RC ratio)

*Revenue Cost Ratio* biasanya dikenal sebagai perbandingan antara penerimaan dengan biaya, yang dimana bertujuan untuk mengetahui apakah perusahaan atau usaha tersebut sudah menghasilkan keuntungan (layak) atau belum menguntungkan. Menurut Soekartawi (1993), *RC ratio* dapat dirumuskan seperti berikut:

$$\text{RC Ratio} = \frac{\text{TR}}{\text{TC}}$$

Apabila

$R/C > 1$ , maka usaha tersebut dapat dikatakan menguntungkan (layak)

$R/C = 1$ , maka usaha tersebut dikatakan tidak untung dan tidak rugi

$R/C < 1$ , maka usaha tersebut mengalami kerugian.

RC ratio ini menyatakan bahwa suatu usaha sudah dikatakan menguntungkan atau belum, sehingga penyusunan rencana bisnis sangat diperlukan, agar pengusaha dapat mempersiapkan usahanya dengan matang dan mengetahui apakah rencana bisnisnya layak atau tidak untuk dilaksanakan.

#### e. Keuntungan ( $\pi$ )

Keuntungan ini biasa disebut dengan penerimaan bersih yang berasal dari penjualan hasil produksi suatu perusahaan dikurangi dengan biaya total yang dikeluarkan untuk memproduksi, sehingga dapat dinotasikan seperti berikut:

$$\pi = \text{TR} - \text{TC}$$

dimana :  $\pi$  = Penerimaan bersih (keuntungan)

TR = Penerimaan kotor

TC = Biaya total yang dikeluarkan

#### f. Rentabilitas Usaha

Menurut Riyanto (1995), rentabilitas suatu perusahaan menunjukkan perbandingan antara laba dengan aktiva atau modal yang menghasilkan laba tersebut.

Dengan kata lain rentabilitas adalah kemampuan suatu perusahaan untuk menghasilkan laba selama periode tertentu, dan umumnya dirumuskan sebagai berikut:

$$R = \frac{L}{M} \times 100\%$$

R = Rentabilitas (100%)

L = Jumlah keuntungan yang diperoleh selama periode tertentu  
(Rp)

M = Modal atau aktiva yang digunakan untuk menghasilkan laba  
(Rp)

Rentabilitas digunakan untuk penelitian strategi pengembangan usaha karena dapat dikatakan bahwa suatu rencana bisnis layak dijalankan apabila memenuhi beberapa kriteria, yang salah satunya adalah kelayakan finansial. Kelayakan finansial ini artinya perhitungan finansial diperkirakan dapat menghasilkan keuntungan sesuai dengan yang direncanakan.

#### g. *Break Even Point (BEP)*

Menurut Riyanto (1995), analisa break-even adalah suatu cara analisa untuk mempelajari hubungan antara biaya tetap, biaya variabel, keuntungan dan volume kegiatan. analisa ini disebut dengan "*Cost-Profit-Volume analysis*" karena mempelajari hubungan antara biaya keuntungan hingga volume kegiatan. Adapun rumus dari perhitungan BEP adalah sebagai berikut :

- BEP atas dasar unit, dapat dirumuskan

$$\text{BEP (Q)} = \frac{FC}{P-V}$$

Dimana

P = Harga jual per unit

V = Biaya variabel per unit

FC = Biaya tetap

Q = jumlah unit/kuantitas produk yang dihasilkan dan dijual

- BEP atas dasar sales, dapat dirumuskan

$$\text{BEP}_{(\text{dalam rupiah})} = \frac{\text{FC}}{1 - \frac{\text{VC}}{\text{S}}}$$

Dimana

FC = Biaya Tetap

VC = Biaya variabel

S = Volume penjualan

- BEP Sales Mix

Sales mix (a:b) = TR A : TR B

Produk mix = Q (a) : Q (b)

$$\text{BEP (Total)} = \frac{\text{FC}}{1 - \frac{\text{TVC}}{\text{TR}}}$$

$$\text{Sales mix} = \frac{\text{TR}}{\sum \text{TR}} \times \text{BEP Total}$$

Dimana

TR = Penerimaan

FC = Biaya tetap

Q= jumlah/unit kuantitas produk yang dihasilkan dan dijual

BEP pada prinsipnya total biaya dapat dipakai sebagai ukuran impasnya sebesar total biaya itu sendiri. BEP termasuk ke dalam analisis finansial jangka pendek, analisis finansial diperlukan untuk merencanakan strategi bisnis, agar finansial yang sudah finansial diperkirakan dapat menghasilkan keuntungan sesuai dengan yang direncanakan.

### 3.7.4.2 Kelayakan Finansial Jangka Panjang

#### a. Net Present Value

Menurut Gray (1997), keuntungan netto dari suatu usaha adalah pendapatan bruto dikurangi dengan jumlah biaya yang digunakan. Maka, NPV adalah selisih antara total nilai kini dari biaya proyek dengan total nilai kini sekarang dari manfaat. NPV berfungsi untuk mengukur nilai pendapatan bersih suatu usaha yang dievaluasi atas dasar nilai uang pada saat ini. Jika NPV=0 berarti usaha tersebut dapat dikatakan layak, namun jika nilai NPV kurang dari nol maka usaha tidak dapat menghasilkan nilai biaya yang sudah dipergunakan. Adapun rumus untuk menghitung NPV adalah sebagai berikut:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF}{(1+r)^t}$$

dimana

R = suku bunga bank

N = 1,... 100 th (umur proyek)

CF = arus kas (*cash flow*)

NPV digunakan dalam strategi pengembangan usaha karena NPV termasuk ke dalam analisis finansial jangka panjang, analisis finansial diperlukan untuk merencanakan strategi bisnis, agar finansial yang sudah finansial diperkirakan dapat menghasilkan keuntungan sesuai dengan yang direncanakan.

#### b. Internal Rate of Return (IRR)

*Internal Rate of Return* (IRR) adalah tingkat pengembalian atas investasi netto dan untuk mengetahui *discount rate* dari beberapa proyek yang dianggap layak dari usaha yang akan direncanakan. Jika IRR suatu proyek sama dengan *discount rate*,

maka NPV dari proyek tersebut adalah nol, jika IRR lebih kecil dari discount rate, maka NPV lebih kecil dari nol. Maka dari itu nilai IRR yang lebih besar atau sama dengan discount rate maka usaha tersebut sudah dapat dikatakan menguntungkan. Adapun rumus untuk menghitung IRR menurut Gray (1997) adalah sebagai berikut:

$$IRR = Ir + \frac{NPV Ir}{NPV Ir - NPV It} (It - Ir)$$

dimana

Ir = Bunga rendah

It = Bunga tinggi

IRR digunakan dalam strategi pengembangan usaha karena IRR termasuk ke dalam analisis finansial jangka panjang, analisis finansial diperlukan untuk merencanakan strategi bisnis, agar finansial yang sudah finansial diperkirakan dapat menghasilkan keuntungan sesuai dengan yang direncanakan.

### c. Net Benefit Cost Ratio (Net B/C)

Net benefit cost ratio merupakan angka perbandingan antara jumlah present value yang positif (sebagai pembilang) dengan present value yang negative (sebagai penyebut) atau perbandingan antara biaya dengan keuntungan. Net B/C menunjukkan tingkat tambahan manfaat pada setiap sebesar satu rupiah. Proyek layak dilaksanakan apabila nilai Net B/C lebih dari satu. Adapun rumus menurut Gray (1997), untuk menghitung Net B/C adalah sebagai berikut:

$$NetB / C = \frac{\sum_{i=1}^n \overline{NB}_i(+)}{\sum_{i=1}^n \overline{NB}_i(-)}$$

Indikator

Net B/C > 1 (satu) berarti proyek (usaha) layak dikerjakan

Net B/C < 1 (satu) berarti proyek tidak layak dikerjakan

Net B/C = 1 (satu) berarti cash in flows = cash out flows (BEP)

Net B/C digunakan dalam strategi pengembangan usaha karena Net B/C termasuk ke dalam analisis finansial jangka panjang, dan juga untuk mengetahui tingkat tambahan manfaat pada setiap satu rupiah. Analisis finansial diperlukan untuk merencanakan strategi bisnis, agar finansial yang sudah finansial diperkirakan dapat menghasilkan keuntungan sesuai dengan yang direncanakan.

#### d. Payback Period

Metode payback period ini untuk mengukur seberapa cepat suatu investasi dapat kembali dari hasil pendapatan bersih atau aliran kas netto (net cash flow). Period adalah jangka waktu yang diperlukan suatu perusahaan untuk mengembalikan modal investasinya dari cash flow semakin cepat dana investasi diperoleh kembali, maka semakin kecil resiko yang ditanggung oleh perusahaan adapun rumus untuk menghitung payback period menurut Widjajanta (2001), adalah sebagai berikut:

$$\text{Payback period} = \frac{\text{Jumlah Investasi}}{\text{NPV setiap tahun}} \times 1 \text{ tahun}$$

*Payback Period* digunakan dalam strategi pengembangan usaha karena *Payback Period* termasuk ke dalam analisis finansial jangka panjang, analisis finansial diperlukan untuk merencanakan strategi bisnis, agar finansial yang sudah finansial diperkirakan dapat menghasilkan keuntungan sesuai dengan yang direncanakan.

#### e. Analisis Sensitivitas

Menurut Riyanto (1995), Analisis sensitivitas yaitu untuk mengetahui sejauh mana tingkat kepekaan arus kas yang dipengaruhi oleh berbagai perubahan pada

masing-masing variabel, apabila suatu variabel tertentu berubah namun variabel lainnya dianggap tidak berubah atau tetap. Dari perhitungan pengaruh perubahan masing-masing variabel tersebut terhadap arus kas, maka dapat diketahui variabel mana yang besar pengaruhnya dan variabel mana yang pengaruhnya relatif kecil terhadap arus kas tersebut.

### 3.7.5 Analisis Strategi Pengembangan

Menurut Rangkuti (1997), analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara berurutan untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini memiliki dasar pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berhubungan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Maka dari itu, perencanaan strategis (*strategic planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategi perusahaan dalam kondisi yang ada saat ini. Tahapan dalam membuat analisis SWOT agar mendapatkan perencanaan yang strategis adalah sebagai berikut :

1. Pengumpulan data melalui analisis faktor internal dan faktor eksternal.
2. Membuat matriks SWOT, dengan mengidentifikasi faktor-faktor internal dan faktor-faktor eksternal seperti pada tabel berikut :

**Tabel 1. Skoring Faktor Internal dan Faktor Eksternal**

Faktor-faktor Internal dan Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
<b>Kekuatan</b>			
1.....			
2.....			
3.....			
<b>Total Skor</b>			
<b>Kelemahan</b>			
1.....			
2.....			
3.....			
<b>Total Skor</b>			
<b>Peluang</b>			
1.....			
2.....			
3.....			
<b>Total Skor</b>			
<b>Ancaman</b>			
1.....			
2.....			
<b>Total Skor</b>			

Dimana

Kolom 1 : Menentukan faktor-faktor apa saja yang terdapat pada perusahaan dan dibagi menurut jenis faktor yang ada.

Kolom 2 : Beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan. semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00.

Kolom 3 : Hitung rating untuk masing-masing faktor dengan skala mulai dari 4 (outstanding) sampai 1 (poor), berdasarkan pengaruh terhadap perusahaan.

Kolom 4 : Diisi dari perkalian antara bobot dan rating yang didapatkan.

Setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam model-model kuantitatif perumusan strategi. Alat yang dipakai untuk menyusun faktor strategis perusahaan adalah matriks SWOT

**Tabel 2. Matriks SWOT**

IFAS	<i>Strengths (S)</i>	<i>Weaknesses (W)</i>
EFAS		
<i>Opportunities (O)</i>	<p><b>Strategi SO</b></p> <p>Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang</p>	<p><b>Strategi WO</b></p> <p>Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang</p>
<i>Threats (T)</i>	<p><b>Strategi ST</b></p> <p>Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman</p>	<p><b>Strategi WT</b></p> <p>Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman</p>



Gambar 4. Diagram Analisis SWOT

Strategi SO : Merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus digunakan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif.

Strategi ST : Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).

Strategi WO : Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak, ia menghadapi beberapa kendala internal. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan.

Strategi WT : Merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.



## 4. GAMBARAN UMUM DAERAH PENELITIAN

### 4.1 Letak Geografis dan Keadaan Topografi

Kabupaten Sidoarjo terletak antara 112°5' dan 112°9' Bujur Timur dan antara 7°3' dan 7°5' Lintang Selatan. Batas sebelah utara adalah Kotamadya Surabaya dan Kabupaten Gresik, sebelah selatan adalah Kabupaten Pasuruan, sebelah timur adalah Selat Madura dan sebelah barat adalah Kabupaten Mojokerto. Keadaan topografi Kabupaten Sidoarjo ini memiliki dataran delta dengan ketinggian antara 0 s/d 25 m, ketinggian 0-3m dari permukaan laut dengan luas 19.006 Ha, meliputi 29,99% merupakan daerah pertambakan yang berada di wilayah bagian timur. Wilayah bagian tengah yang berair tawar dengan ketinggian 3-10 meter dari permukaan laut merupakan daerah pemukiman, perdagangan dan pemerintahan sebesar 40,81%. Wilayah bagian barat dengan ketinggian 10-25 meter dari permukaan laut merupakan daerah pertanian, sebesar 29,20%.

CV. Delta Mina Jaya ini terletak di pergudangan Safe n Lock blok F-1532, JL. Lingkar Timur km 5,5, Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur. Perusahaan ini masih dalam wilayah Desa Rangkah Kidul. Berdasarkan letak geografisnya CV. Delta Mina Jaya ini terletak antara garis lintang 7°27'34.22"S dan garis bujur 112°44'36.84"T. Adapun batas-batas lokasi perusahaan adalah sebagai berikut:

- |                 |                                |
|-----------------|--------------------------------|
| Sebelah Barat   | : Kelurahan Bulusidokare       |
| Sebelah Utara   | : Desa Bluru Kidul             |
| Sebelah Timur   | : Tambak Kelurahan Pucang Anom |
| Sebelah Selatan | : Kelurahan Gebang             |

## 4.2 Keadaan Penduduk

### 4.2.1 Keadaan Penduduk Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Keadaan penduduk Desa Rangkah Kidul berdasarkan tingkat pendidikan dapat dikelompokkan menjadi beberapa kelompok, yang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3. Keadaan Penduduk Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Presentase
1.	Taman Kanak-Kanak	29 Orang	19,7 %
2.	Sekolah Dasar	69 Orang	47 %
3.	Sekolah Menengah Pertama	18 Orang	12,24 %
4.	Sekolah Menengah Atas	31 Orang	21,08 %
5.	Akademi D1/D3	- Orang	-
6.	Sarjana (S1-S3)	- Orang	-
<b>Jumlah</b>		<b>147</b>	<b>100 %</b>

Sumber : Profil Desa Rangkah Kidul, 2013

Pada Tabel 3 di atas dapat diketahui bahwa tingkat pendidikan di Desa Rangkah Kidul yang paling tinggi adalah lulusan SD sebanyak 69 orang (47%). Sedangkan lulusan yang paling sedikit adalah SMA sebanyak 31 orang (21,08%). Hal ini berarti penduduk Desa Rangkah Kidul masih memiliki tingkat pendidikan yang rendah sehingga banyak penduduk Desa Rangkah Kidul yang bekerja sebagai pedagang, buruh tani, dan swasta. Sehingga perlu peningkatan ketrampilan dan pendidikan non formal terhadap masyarakat Desa Rangkah Kidul, misalnya memberikan pelatihan yang berguna bagi masyarakat.

#### 4.2.2 Keadaan Penduduk Berdasarkan Mata Pencaharian

Keadaan Penduduk Desa Rangkah Kidul berdasarkan Mata Pencaharian dapat dikelompokkan menjadi beberapa kelompok, yang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. Keadaan Penduduk Berdasarkan Mata Pencaharian

No	Mata Pencaharian	Jumlah	Presentase (%)
1.	Pegawai Negri Sipil	27 Orang	5,73 %
2.	ABRI	6 Orang	1,27 %
3.	Swasta	247 Orang	52,44 %
4.	Pedagang	64 Orang	13,5 %
5.	Tani	27 Orang	5,73 %
6.	Pertukangan	31 Orang	6,6 %
7.	Buruh Tani	59 Orang	12,5 %
8.	Nelayan	- Orang	0 %
9.	Pemulung	8 Orang	1,7 %
10.	Jasa	2 Orang	0,42 %
<b>Jumlah</b>		<b>471</b>	<b>100 %</b>

Sumber : Profil Desa Rangkah Kidul, 2013

Pada Tabel 4 di atas, dapat dilihat bahwa penduduk Desa Rangkah Kidul mata pencaharian yang paling banyak adalah swasta sebanyak 247 orang (52,44%). Sedangkan mata pencaharian yang paling sedikit di Desa Rangkah Kidul adalah jasa sebanyak 2 orang (0,42%). Hal ini berarti penduduk Desa Rangkah Kidul memiliki tingkat ketrampilan yang masih rendah dikarenakan pendidikan mereka yang masih rendah sehingga hal tersebut berpengaruh terhadap mata pencaharian mereka. Sehingga perlu diberikan peluang usaha yang sesuai dengan masyarakat Desa Rangkah Kidul, yang berguna untuk meningkatkan ekonomi masyarakat.

#### 4.2.3 Keadaan Penduduk Berdasarkan Agama

Keadaan penduduk Desa Rangkah Kidul berdasarkan agama dapat dikelompokkan menjadi beberapa kelompok, yang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5. Keadaan Penduduk Berdasarkan Agama

No	Agama	Jumlah	Presentase (%)
1.	Islam	2.828 Orang	66,6 %
2.	Kristen	647 Orang	15,2 %
3.	Katholik	334 Orang	7,86 %
4.	Hindu	236 Orang	5,55 %
5.	Budha	203 Orang	4,77 %
<b>Jumlah</b>		<b>4248</b>	<b>100 %</b>

Sumber : Profil Desa Rangkah Kidul, 2013

Berdasarkan Tabel 5 di atas, jumlah penduduk di Desa Rangkah Kidul yang menganut agama terbanyak adalah agama Islam dengan jumlah 2.828 orang (66,6%). Sedangkan jumlah penduduk penganut agama yang paling sedikit adalah Budha dengan jumlah 203 orang (4,77%). Hal ini disebabkan karena agama Islam sudah lama berkembang di daerah Kabupaten Sidoarjo sehingga penduduk Kabupaten Sidoarjo sebagian besar memeluk agama Islam.

#### 4.3. Lokasi dan Letak Tempat Penelitian

Lokasi penelitian berada di CV. Delta Mina Jaya dan masih termasuk dalam wilayah Desa Rangkah Kidul. Bangunan yang digunakan dalam proses produksi pembekuan ikan bandeng ini adalah seluas 480m<sup>2</sup>. Pergudangan Safe n Lock ini sangat strategis karena dekat dengan jalan raya dan jalan menuju ke perusahaan tersebut sudah cukup lebar, sehingga *container* besar bisa mengakses ke perusahaan tersebut.

Alasan memilih lokasi perusahaan juga dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain:

1. Faktor Sosial (Jauh dari lingkungan penduduk)

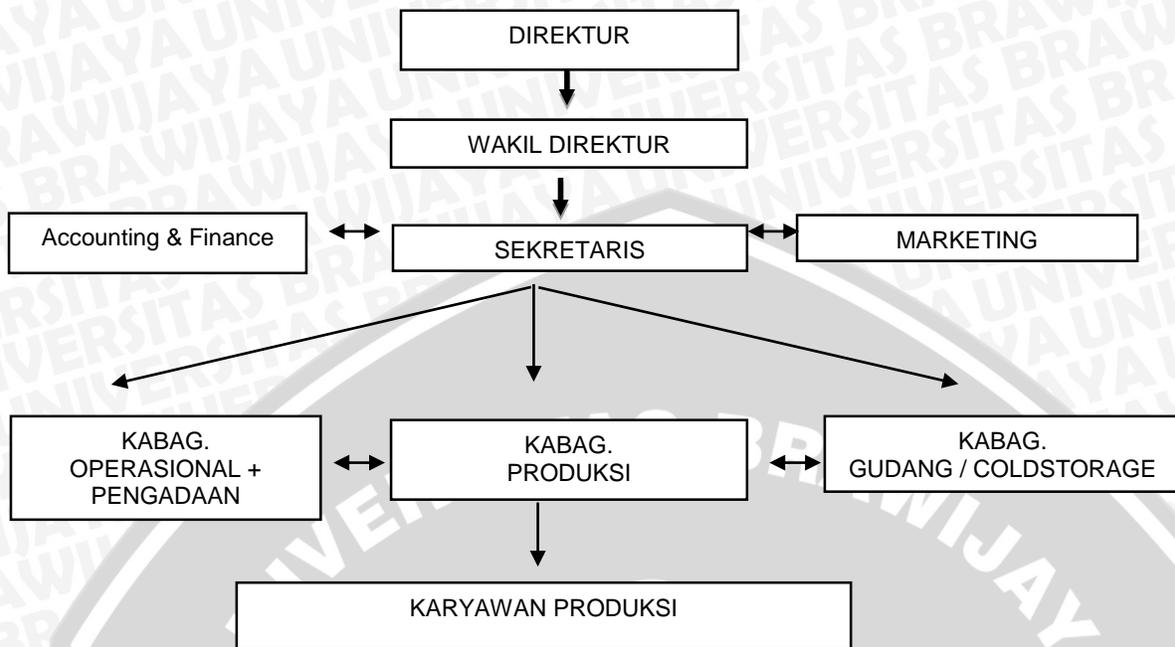
Seperti yang sudah diketahui, memiliki perusahaan yang berbau ikan tidak mungkin berada ditengah-tengah pemukiman penduduk, karena bau ikan yang amis, kurang sedap dan ada limbah dari air pencucian ikan pastinya akan mengganggu masyarakat.

2. Faktor Letak

CV. Delta Mina Jaya terletak di daerah industri dan di pergudangan Safe n Lock yang berada di pinggir jalan sekitar 5 km dari Kota Sidoarjo. Maka dari itu lokasi CV. Delta Mina Jaya ini sangat menguntungkan bagi perusahaan, karena bisa ditinjau dari segi transportasi karena pendistribusian barang menggunakan *Container* yang mengharuskan akses jalan yang mudah untuk dilewati.

#### 4.4 Struktur Organisasi dan Ketenagakerjaan

Peran organisasi di dalam suatu perusahaan sangatlah penting, karena perusahaan didirikan untuk mencapai suatu tujuan dan untuk mencapai tujuan tersebut dibutuhkan aktifitas, kerjasama, dan orang-orang yang berada dalam perusahaan tersebut. CV. Delta Mina Jaya juga membentuk struktur organisasi untuk mempermudah pengkoordinasian kegiatan yang ada, direktur CV. Delta Mina Jaya telah menyusun kegiatan organisasinya langsung kepada bawahannya melalui wakil direktur, *marketing*, Sekretaris, *Accounting & Finance*, kepala bagian operasional dan persediaan bahan baku, kepala bagian produksi, kepala bagian pergudangan dan sampai pada karyawan produksi. Struktur organisasi CV. Delta Mina jaya dilihat pada Gambar 5.



Gambar 5. Struktur Organisasi CV. Delta Mina Jaya, 2008

Adapun pembagian tugas dan wewenang dari masing-masing bagian dalam struktur organisasi adalah sebagai berikut :

- Direktur

Direktur utama CV. Delta Mina Jaya Sidoarjo dipegang oleh Bapak Asrul Sani,SE. Direktur merupakan jabatan tertinggi dalam perusahaan dan sekaligus membawahi langsung para karyawan. Tugas dari direktur CV. Delta Mina Jaya adalah sebagai berikut :

1. Bertanggung jawab dan memimpin perusahaan secara keseluruhan agar dapat mempertahankan kelangsungan usaha serta mengembangkannya.
2. Melakukan hubungan dengan pihak luar yang mempunyai hubungan langsung maupun tidak langsung dalam kegiatan perusahaan.
3. Memantau dan melakukan pengawasan perkembangan CV. Delta Mina Jaya dan mengkoordinir semua bidang usaha.

4. Melakukan kebijakan-kebijakan umum khususnya dalam bidang pemasaran dan pembiayaan.

- Wakil Direktur

Wakil direktur CV. Delta Mina Jaya Sidoarjo dipegang oleh Bapak H. Supa'at.

Jabatan wakil direktur sama dengan jabatan yang dimiliki oleh direktur utama karena wakil direktur mengemban tugas membantu dan mewakili direktur utama dalam memimpin perusahaan dan mengambil keputusan.

- Sekretaris Umum

Sekretaris umum merupakan bagian terpenting dalam organisasi perusahaan.

Tugas dari sekretaris umum adalah sebagai berikut:

1. Memelihara ketertiban buku-buku organisasi.
2. Mencatat semua transaksi atau kejadian bongkar muat yang ada di CV. Delta Mina Jaya Sidoarjo.
3. Menyusun laporan keuangan secara periodik.
4. Melakukan administrasi perusahaan, surat menyurat, arsip dan menyampaikan perintah pimpinan kepada karyawan.

- *Marketing*

Bertugas untuk mencari pasar dan melaksanakan penjualan

- *Accounting and Finance*

*Accounting and Finance* ini memiliki tugas sebagai berikut:

1. Mengatur dan memantau transaksi keuangan perusahaan.
2. Mengamankan bukti-bukti pendukung atau dokumen pengeluaran dan pemasukan kas.

- Kepala Bagian Operasional dan Pengadaan Bahan Baku  
Memiliki tugas untuk mencari bahan baku (*raw material*) dan pengadaan barang operasional.
- Kepala Bagian Produksi  
Kepala bagian produksi bertugas dan bertanggung jawab akan semua proses produksi.
- Kepala Bagian Pergudangan  
Kepala bagian pergudangan bertugas dan bertanggung jawab terhadap barang atau *stock* produksi, dan juga mengawasi keluar masuk barang.

Berdasarkan struktur organisasi yang ditetapkan oleh CV. Delta Mina Jaya, struktur yang ditetapkan sudah baik dan setiap divisi memiliki tugas dan kewajiban masing-masing untuk dikerjakan, akan tetapi masih sering terjadi tumpang tindih pekerjaan. Sehingga karyawan CV. Delta Mina Jaya harus menjalankan tugas dan kewajiban yang sudah diberikan oleh pimpinan perusahaan dengan baik, agar tujuan yang sudah diciptakan oleh perusahaan dapat tercapai dengan efektif dan efisien.

#### 4.5 Sejarah Singkat CV. Delta Mina Jaya

CV. Delta Mina Jaya didirikan pada tanggal 14 Maret 2007 yang berlokasi di Jalan Dr. Wahidin No. 26, Sidoarjo, Jawa Timur, Indonesia. Perusahaan ini bergerak dalam bidang perdagangan perikanan, ekspor Frozen Fish and Marine Product, pendirian CV. Delta Mina Jaya ini disahkan oleh notaris Ny. Fanny Landryani, SH dengan akte pendirian no. 15. Sejak tahun 2007 CV. Delta Mina Jaya telah memproduksi *frozen fish*, khususnya ikan bandeng (*Chanos chanos*), dari bahan baku (ikan segar) berasal dari hasil panen tambak sendiri di daerah Sidoarjo, bahan baku

juga didapat dari para *supplier* dari daerah lain seperti Makasar, Gresik, Lamongan, dan Juwana (Jawa Tengah).

CV. Delta Mina Jaya, selain mempunyai lahan tambak sendiri, perusahaan tersebut juga merangkul beberapa para petani tambak sebagai anggota untuk mendapatkan bahan baku berupa ikan segar. Kemudian para petani tambak tersebut digabungkan dalam sebuah group yang bernama Ali Ridho Group yang merupakan satu group dengan CV. Delta Mina Jaya. Ali Ridho Group ini dipegang oleh Bapak. H. Ali Ridho yang merupakan bapak dari Bapak Asrul Sani, SE sebagai direktur CV. Delta Mina Jaya. Ali Ridho Group fokus pada udang, sedangkan CV. Delta Mina Jaya fokus terhadap ikan bandeng. Sistem budidaya tambak di Sidoarjo adalah sistem tumpang sari yaitu udang dan bandeng dibudidayakan secara bersamaan, namun hasil produknya diproses secara terpisah.

Sekarang CV. Delta Mina Jaya pindah lokasi di Sentra Industri dan Pergudangan Safe n Lock blok F-1532 Jalan Lingkar Timur km 5,5 Sidoarjo, Jawa Timur. Sebelum pindah lokasi di Sentra Industri dan Pergudangan Safe n Lock ini CV. Delta Mina Jaya masih menyewa kantor dan tempat produksi, tidak seperti sekarang CV. Delta Mina Jaya sudah memiliki tempat sendiri untuk proses produksi dan kantor.

## 5. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 5.1 Aspek Teknis Usaha

#### 5.1.1 Sarana dan Prasarana Produksi

##### 5.2.1.1 Sarana

Sarana dalam usaha pembekuan ikan bandeng merupakan fasilitas yang secara langsung dapat menunjang kegiatan produksi usaha pembekuan ikan bandeng. sarana untuk usaha pembekuan ikan bandeng (*Chanos chanos*) di CV. Delta Mina Jaya Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur, diantaranya adalah:

##### a. *Air Blast Freezer*

Mesin *air blast freezer* di CV. Delta Mina Jaya ini sebanyak 1 unit yang mampu menampung ikan sebanyak 100 ton. Suhu yang digunakan dalam mesin *air blast freezer* ini untuk membekukan bandeng berkisar  $-40^{\circ}\text{C}$ . Tujuan digunakannya mesin ini adalah untuk mempertahankan cita rasa daging ikan bandeng, menghindari pengurangan kadar air, dan mempertahankan kadar nutrisi ikan agar tetap terjaga, sehingga mesin *air blast freezer* ini harus dirawat dengan baik agar bisa digunakan untuk proses pembekuan ikan bandeng selanjutnya.

##### b. *Cold Storage*

Cold storage di CV. Delta Mina Jaya sebanyak 1 unit, dan dapat menampung ikan bandeng yang sudah beku hingga 100 ton. Suhu yang digunakan *cold storage* ini berkisar  $-28^{\circ}\text{C}$  dan digunakan untuk menyimpan ikan bandeng yang sudah beku agar suhu tubuh ikan bandeng stabil, maka dari itu *cold storage* ini harus dirawat dengan baik agar bisa digunakan untuk proses pembekuan ikan bandeng selanjutnya.

### c. Peralatan

Peralatan yang digunakan dalam usaha pembekuan ikan bandeng di CV. Delta Mina Jaya adalah *air blast freezer*, *cold storage*, timbangan digital, pompa air, mesin strapping band, longpan, keranjang putih, meja sortir, meja proses, meja *glazing*, rak ikan, box air, tandon air, jaket *cold storage*, sepatu boot, dan lampu soaklay.

Adapun peralatan yang digunakan di CV. Delta Mina Jaya dapat dilihat di rincian berikut :

#### 1. Timbangan Digital



Gambar 5. Timbangan di CV. Delta Mina Jaya

Timbangan digital di CV. Delta Mina Jaya berjumlah 2 unit, dimana fungsi dari timbangan tersebut adalah untuk menimbang ikan bandeng seberat 10 Kg sebelum disusun ke dalam *pan*. Penggunaan timbangan tersebut sangat mudah untuk dilakukan, hanya meletakkan ikan bandeng hingga seberat 10 Kg, kemudian ikan bandeng disusun ke dalam *pan*.

## 2. Pompa Air



Gambar 6. Pompa Air di CV. Delta Mina Jaya

Pompa air yang dimiliki oleh CV. Delta Mina Jaya sebanyak satu unit. Pompa air ini berfungsi untuk memompa air dari tandon untuk mencuci ikan bandeng, untuk air kamar mandi, dan juga untuk membersihkan diri. Pompa air ini sangat dibutuhkan di dalam perusahaan, dan masih berfungsi dengan baik.

## 3. *Straping band*



Gambar 7. *Straping band* di CV. Delta Mina Jaya

CV. Delta Mina Jaya memiliki mesin *straping band* sebanyak 2 unit. Mesin ini berfungsi untuk mengikat karton yang sudah berisi ikan bandeng yang sudah beku agar karton tertutup rapat. Untuk mengikat karton tersebut, CV. Delta Mina Jaya memiliki 3 macam warna tali, yaitu hitam dan putih. Tali berwarna hitam digunakan untuk mengikat karton yang berisi ikan bandeng dengan size besar, sedangkan tali

yang berwarna putih digunakan untuk mengikat karton yang berisi ikan bandeng dengan size kecil.

#### 4. Longpan



Gambar 8. Longpan di CV. Delta Mina Jaya

Longpan yang ada di CV. Delta Mina Jaya sebanyak 400 unit. Longpan tersebut berfungsi untuk wadah ikan bandeng yang sudah disortir dan ditimbang seberat 10 Kg. Ikan bandeng yang sudah disortir akan disusun rapi ke dalam longpan kemudian dimasukkan ke dalam *air blast freezer* agar ikan menjadi beku total. Longpan juga dapat dikatakan cetakan untuk ikan bandeng agar ketika beku ikan bandeng masih tersusun rapi.

#### 5. Keranjang Putih



Gambar 9. Keranjang putih di CV. Delta Mina Jaya

Keranjang putih yang dimiliki oleh CV. Delta Mina Jaya sebanyak 20 unit.

Fungsi dari keranjang putih di perusahaan ini adalah untuk wadah ikan bandeng, baik

setelah dicuci, ketika menimbang, dan juga mensortir ikan sesuai dengan size. Keranjang putih sangat diperlukan di perusahaan ini, dan kondisi keranjang putih tersebut masih dalam keadaan baik, karena kondisi peralatan selalu diperhatikan oleh perusahaan.

#### 6. Meja Sortir



Gambar 10. Meja sortir di CV. Delta Mina Jaya

CV. Delta Mina Jaya memiliki meja sortir sebanyak 1 unit. Fungsi dari meja sortir adalah untuk mensortir ikan sesuai dengan size yang ditentukan, baik itu size besar ataupun size kecil. Meja sortir yang dimiliki oleh CV. Delta Mina Jaya masih dikatakan kurang, karena tidak sebanding dengan ikan yang datang, sebaiknya CV. Delta Mina Jaya menambah 2 atau 3 unit lagi untuk meja sortir agar dapat digunakan secara maksimal.

## 7. Meja Proses



Gambar 11. Meja proses di CV. Delta Mina Jaya

Meja proses yang dimiliki oleh CV. Delta Mina Jaya sebanyak 2 unit. Fungsi dari meja proses tersebut adalah untuk tempat memproses ikan baik hanya meletakkan ikan ke dalam *longpan* ataupun ketika proses pengemasan. Meja proses yang dimiliki oleh CV. Delta Mina Jaya hampir mirip dengan meja sortir, perbedaannya dengan meja sortir adalah memiliki bentuk persegi panjang dan memiliki sisi yang tinggi, sedangkan meja proses tidak memiliki sisi yang tinggi.

## 8. Meja Glazing



Gambar 12. Meja *glazing* di CV. Delta Mina Jaya

CV. Delta Mina Jaya memiliki meja *glazing* sebanyak 2 unit. Meja *glazing* ini berfungsi untuk proses *glazing* setelah ikan keluar dari mesin *air blast freezer*. Bentuk meja *glazing* tersebut cekung kebawah, yang berguna untuk wadah air dan es batu

yang sudah dihancurkan. Kemudian ikan yang sudah keluar dari mesin *air blast freezer* dimasukkan ke dalam meja *glazing* agar ikan tampak bening.

#### 9. Rak Ikan



Gambar 13. Rak ikan di CV. Delta Mina Jaya

Rak ikan yang dimiliki oleh CV. Delta Mina Jaya sebanyak 4 unit. Fungsi dari rak ikan di perusahaan ini adalah sebagai wadah ikan yang sudah tertata rapi di dalam *longpan*. Rak ikan tersebut sangat penting di perusahaan ini karena untuk menjaga ikan yang di dalam mesin *air blast freezer* tetap rapi, sehingga ruangan di *mesin air blast freezer* dapat dimanfaatkan semaksimal mungkin.

#### 10. Box Air



Gambar 14. Box air di CV. Delta Mina Jaya

CV. Delta Mina Jaya memiliki box air sebanyak 4 unit. 3 unit box air 1200 liter dan 1 unit box air 500 liter. Fungsi dari box air di CV. Delta Mina Jaya adalah untuk meletakkan ikan bandeng setelah bongkar dan diberi es batu untuk menjaga suhu

tubuh ikan bandeng, selain itu juga sebagai wadah air bersih untuk mencuci ikan bandeng.

#### 11. Tandon Air



Gambar 15. Tandon air di CV. Delta Mina Jaya

CV. Delta Mina Jaya memiliki tandon air sebanyak 1 unit yang berkapasitas 5000 liter. Fungsi tandon air di CV. Delta Mina Jaya berguna sebagai wadah sumber air di perusahaan, yang dimana air tersebut digunakan untuk mencuci ikan bandeng, proses *glazing*, membersihkan ruang proses dan air di kamar mandi.

#### 12. Jaket *Coldstorage*



Gambar 16. Jaket *coldstorage* di CV. Delta Mina Jaya

Jaket *coldstorage* yang dimiliki CV. Delta Mina Jaya sebanyak 10 unit. Fungsi dari jaket tersebut adalah untuk melindungi tubuh ketika masuk ke dalam *coldstorage* dan *air blast freezer*. Jaket tersebut sangat penting, karena suhu di dalam *coldstorage* dapat mencapai  $-28^{\circ}\text{C}$  sedangkan suhu di dalam *air blast freezer* mencapai suhu  $-40^{\circ}\text{C}$ . Sehingga karyawan yang bertugas di dalam *coldstorage* dan *air blast freezer*

harus menggunakan jaket *coldstorage*, agar karyawan tetap hangat dan bekerja dengan optimal.

### 13. Sepatu *Boot*



Gambar 17. Sepatu *boot* di CV. Delta Mina Jaya

Sepatu *boot* yang dimiliki oleh CV. Delta Mina Jaya terdapat 10 pasang. Sepatu tersebut berguna sebagai alas kaki ketika proses penyortiran bandeng, pencucian, penimbangan, penyusunan hingga masuk ke *coldstorage*. Menggunakan sepatu tersebut agar tidak licin ketika banyak genangan air di ruang proses, dan sepatu tersebut sangat melindungi kaki karyawan.

### 14. Lampu *Soaklay*



Gambar 18. Lampu *soaklay* di CV. Delta Mina Jaya

CV. Delta Mina Jaya memiliki lampu *soaklay* sebanyak 1 unit. Fungsi dari lampu *soaklay* ini adalah sebagai penerangan ketika memasukkan ikan bandeng beku yang sudah dikemas ke dalam mobil box, karena di dalam mobil box cahayanya kurang, sehingga butuh penerangan untuk menyusun ikan bandeng beku yang sudah dikemas itu ke dalam mobil box.

### 5.2.1.2 Prasarana

Prasarana dalam usaha pembekuan ikan bandeng merupakan fasilitas yang secara tidak langsung dapat menunjang kegiatan produksi usaha pembekuan ikan bandeng. Prasarana untuk usaha pembekuan ikan bandeng (*Chanos chanos*) di CV. Delta Mina Jaya Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur, diantaranya adalah:

#### a. Transportasi

Dalam usaha pembekuan ikan bandeng (*Chanos chanos*) di CV. Delta Mina Jaya Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur, adalah adanya prasarana transportasi laut menggunakan *Container reefer* atau *Container* pendingin, untuk transportasi darat bisa menggunakan kendaraan pribadi atau *Container*. Lokasi usaha pembekuan ikan bandeng ini sangat strategis karena terletak di sentra industry yang berada di pinggir jalan lingkar timur. Oleh karena itu, CV. Delta Mina Jaya ini sangat menguntungkan ditinjau dari segi transportasi karena pendistribusian barang yang menggunakan *container* mengharuskan akses jalan yang mudah untuk dilewati. Sehingga transportasi di CV. Delta Mina sebaiknya dipertahankan karena lokasi pabrik sudah sangat strategis dan tidak memerlukan akses yang susah.

#### b. Komunikasi

Kegiatan operasional yang ada pada usaha pembekuan ikan bandeng (*Chanos chanos*) di CV. Delta Mina Jaya Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur didukung oleh prasarana berupa alat komunikasi, alat komunikasi yang dimiliki adalah telepon, hand phone, internet untuk pemesanan melalui *website* dan *e-mail*. Alat komunikasi sangat membantu dalam usaha pembekuan ikan bandeng, apabila ada pesanan, sekretaris akan memanfaatkan alat komunikasi dengan menggunakan telepon, *hand phone*, dan internet dan alat komunikasi sangat memudahkan pekerjaan dalam suatu perusahaan. Alat komunikasi di CV. Delta Mina Jaya sudah sangat lengkap, sehingga

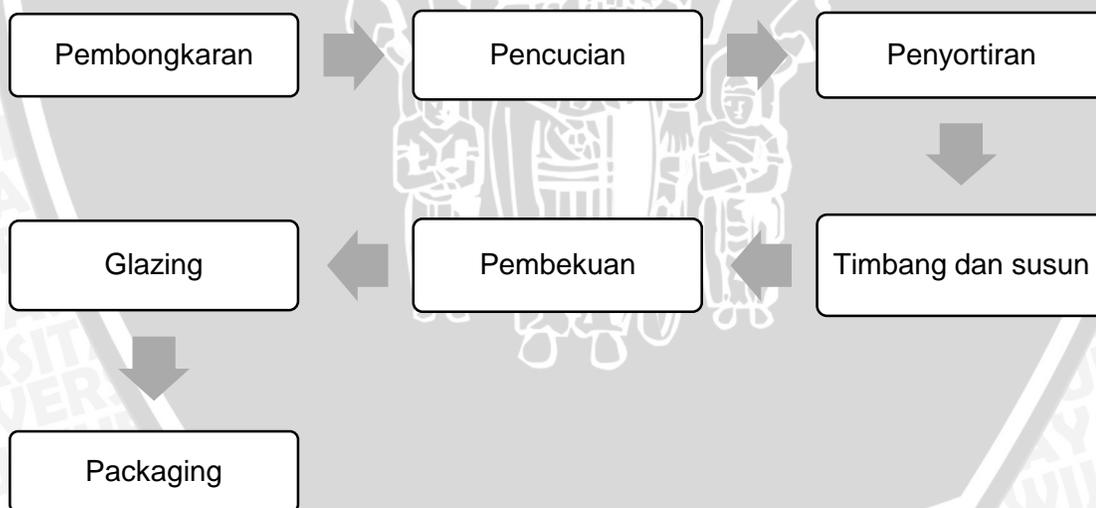
harus dimanfaatkan dengan baik agar CV. Delta Mina Jaya dapat dikenal oleh masyarakat luas menggunakan promosi di *website* ataupun di media sosial.

### c. Sumber Listrik

Sumber listrik yang digunakan untuk penerangan dan sebagai sumber tenaga listrik untuk alat produksi pembekuan ikan bandeng (*Chanos chanos*) di CV. Delta Mina Jaya Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur ini berasal dari PLN setempat. Sumber listrik di perusahaan ini sudah cukup mendukung, namun apabila terjadi padam listrik sebaiknya perusahaan menyiapkan genset untuk sumber listrik cadangan agar proses pembekuan ikan bandeng tidak terganggu.

#### 5.2.3 Alur Kegiatan Produksi Ikan Bandeng Umpan

Adapun alur kegiatan produksi ikan bandeng umpan yang ada di CV. Delta Mina Jaya Kabupaten Sidoarjo adalah sebagai berikut:



Gambar 19. Alur Kegiatan Produksi Bandeng Umpan

## 1. Pembongkaran

Pembongkaran ikan bandeng dilakukan ketika mobil pengangkut ikan bandeng yang berasal dari tambak dan juga dari para *supplier* kemudian ikan bandeng dibongkar dari mobil pengangkut dan dimasukkan ke dalam box atau tank yang sudah berisi dengan air dan es batu yang sudah dihancurkan. Proses pembongkaran di CV. Delta Mina Jaya sudah sangat baik, karena dilakukan dengan hati-hati sehingga sisik ikan bandeng masih melekat dan tidak banyak yang lepas. Sebaiknya proses pembongkaran ini harus terus ditingkatkan agar ikan bandeng yang akan diproses memiliki kualitas yang baik.

## 2. Pencucian Ikan Bandeng

Setelah ikan bandeng dibongkar dari mobil box, ikan bandeng dimasukkan ke dalam box yang sudah berisi air dan es batu yang sudah dihancurkan, kemudian ikan bandeng dicuci di dalam box tersebut. Box tersebut diberi es batu bertujuan untuk menjaga kesegaran tubuh ikan bandeng. Proses pencucian ikan bandeng di CV. Delta Mina Jaya sudah sangat baik, karena memerhatikan suhu ikan agar tetap dingin dan tidak merusak kualitas ikan, sehingga proses tersebut harus ditingkatkan untuk menjaga kualitas ikan.



Gambar 20. Proses Pencucian Ikan Bandeng

### 3. Penyortiran Size

Setelah ikan bandeng dicuci menggunakan es, ikan bandeng tersebut akan disortir sesuai dengan size atau ukuran yang sudah ditentukan. Adapun ukuran atau size ikan bandeng yang akan dibekukan untuk umpan dapat dilihat pada Tabel 6 berikut. Penyortiran size dilakukan agar memudahkan karyawan untuk mengelompokkan ikan sesuai dengan ukurannya, selain itu untuk mempercepat proses jual beli ketika konsumen membeli size yang diinginkan. Proses penyortiran di CV. Delta Mina Jaya sangat cepat, karena karyawan sudah terlatih untuk menyortir ikan, sehingga proses penyortiran oleh karyawan harus dipertahankan.

Tabel 6. Ukuran Ikan Bandeng yang Dibekukan

No	Ukuran/Size	Isi per MC ( <i>master carton</i> )	Keterangan
1.	41-45	Isi 41 sampai 45 ekor	Per MC=10 Kg
2.	46-50	Isi 46 sampai 50 ekor	Per MC=10 Kg
3.	51-55	Isi 51 sampai 55 ekor	Per MC=10 Kg
4.	56-60	Isi 56 sampai 60 ekor	Per MC=10 Kg
5.	61-65	Isi 61 sampai 65 ekor	Per MC=10 Kg
6.	66-70	Isi 66 sampai 70 ekor	Per MC=10 Kg
7.	71-75	Isi 71 sampai 75 ekor	Per MC=10 Kg
8.	76-80	Isi 76 sampai 80 ekor	Per MC=10 Kg
9.	81-85	Isi 81 sampai 85 ekor	Per MC=10 Kg
10.	86-90	Isi 86 sampai 90 ekor	Per MC=10 Kg
11.	91-95	Isi 91 sampai 95 ekor	Per MC=10 Kg
12.	96-100	Isi 96 sampai 100 ekor	Per MC=10 Kg
13.	101-120	Isi 101 sampai 120 ekor	Per MC=10 Kg



Gambar 21. Proses Penyortiran Size

#### 4. Penimbangan dan Penyusunan

Setelah ikan bandeng disortir sesuai dengan ukurannya, proses selanjutnya adalah penimbangan ikan bandeng per pan menggunakan timbangan digital, dimana penimbangan tersebut seberat 10 kilogram per pan. Ikan bandeng yang sudah ditimbang, ikan bandeng tersebut akan disusun rapi ke dalam pan namun ketika dalam proses penyusunan harus hati-hati agar sisik ikan bandeng tidak lepas. Dilakukan penyusunan agar ketika ikan bandeng sudah beku, ikan tersebut sudah terbentuk rapi dan memudahkan untuk proses pengemasan. Proses penimbangan dan penyusunan di perusahaan ini sudah sangat baik, karena kecepatan tangan para karyawan yang sudah terlatih. Sehingga pada proses penimbangan dan penyusunan ini harus ditingkatkan terus agar perusahaan dapat memproses ikan bandeng untuk dibekukan lebih banyak dan tidak membutuhkan waktu yang lama.



Gambar 22. Proses Penimbangan dan Penyusunan Ikan Bandeng

### 5. Pembekuan

Proses pembekuan bertujuan untuk mengawetkan sifat-sifat alami ikan dengan cara menghambat aktivitas bakteri maupun aktivitas enzim. Selama proses pembekuan berlangsung, terjadi pemindahan panas dari tubuh ikan yang bersuhu lebih tinggi ke refrigerant yang bersuhu rendah. Dengan demikian kandungan air di dalam tubuh ikan akan berubah bentuk menjadi kristal es. Biasanya proses pembekuan ikan dianggap selesai bila suhu tubuh ikan telah mencapai  $-12^{\circ}\text{C}$ , karena pada suhu tersebut sebagian besar cairan yang terdapat dalam tubuh ikan telah membeku (Afrianto, 1989).

Setelah ikan bandeng disusun rapi kedalam loyang, maka proses selanjutnya adalah pembekuan menggunakan mesin *air blast freezer* menggunakan suhu berkisar  $-40^{\circ}\text{C}$ , dan ikan bandeng harus dalam keadaan benar-benar beku. Apabila ikan bandeng tersebut tidak dalam keadaan benar-benar beku, maka ikan bandeng tersebut tidak boleh diekspor karena ketika proses pengiriman, ikan bandeng tersebut akan benyek dan merusak *packaging*. Proses pembekuan ikan di CV. Delta Mina Jaya

sudah sangat baik, karena ikan yang dibekukan selalu dalam keadaan yang benar-benar beku dan tidak ikan tidak benyek ketika proses pengiriman. Sehingga, proses pembekuan ikan di perusahaan ini sebaiknya dipertahankan.



Gambar 23. Ikan Bandeng Beku

#### 6. *Glazing*

*Glazing* adalah proses pemberian lapisan es tipis pada ikan yang telah dibekukan dengan cara menyemprotkan air, menyapukan air atau mencelupkan ikan ke dalam air, yang bertujuan untuk melindungi produk dari pengaruh dehidrasi dan oksidasi, pencegah perlekatan antar bahan dan membuat penampakan ikan nampak cemerlang (Afrianto,1989).

Setelah ikan bandeng dalam keadaan yang benar-benar beku, proses selanjutnya yang dilakukan adalah proses *glazing* yang berguna untuk membuat ikan bandeng tampak bening, tidak buram karena ditutupi es. Proses *glazing* yang pertama dilakukan adalah menyiapkan meja *glazing* yang sudah berisi air dengan pecahan es batu, kemudian ikan bandeng yang beku dikeluarkan dari *longpan* dan dicelupkan kedalam meja *glazing* yang sudah berisi air dan pecahan es batu kemudian diangkat dari meja *glazing* dan ditimbang ulang untuk mengecek berat ikan bandeng dan menghindari kurang berat. Proses *glazing* di perusahaan ini sudah sangat baik,

karena dari persiapan meja *glazing*, proses *glazing* hingga pengemasan dilakukan dengan hati-hati. Sehingga penanganan proses *glazing* tersebut harus dipertahankan.



Gambar 24. Proses Glazing

### 7. Packaging

Setelah ikan bandeng beku melalui proses *glazing*, proses selanjutnya adalah *packaging*, ikan bandeng dimasukkan kedalam plastik *polybag*, kemudian dimasukkan kedalam karton dan ditutup kartonnya. Setelah karton yang berisi ikan bandeng ditutup, karton tersebut diikat menggunakan mesin *strapping band* dan disusun rapi kemudian dikirim ke *buyer*. CV. Delta Mina Jaya memiliki 3 macam warna tali, yaitu hitam dan putih. Tali berwarna hitam digunakan untuk mengikat karton yang berisi ikan bandeng dengan size besar, sedangkan tali yang berwarna putih digunakan untuk mengikat karton yang berisi ikan bandeng dengan size kecil. Kalau ikan bandeng beku tersebut masih belum dikirim pada hari itu juga, maka ikan bandeng beku yang sudah dikemas rapi dimasukkan kedalam mesin *cold storage* yang kisaran suhunya  $-28^{\circ}\text{C}$  untuk menjaga suhu tubuh ikan bandeng agar tetap beku. Proses pengemasan ikan bandeng di CV. Delta Mina Jaya sudah sangat baik, karena dibedakan dari masing-masing size dengan perbedaan warna tali, karton yang digunakan juga sangat kuat dan tidak mudah lembek, sehingga proses pengemasan di perusahaan ini harus tetap dipertahankan untuk menjaga kualitas ikan.



Gambar 25. Proses *Packaging*

### 5.3 Aspek Manajemen

Manajemen dapat didefinisikan sebagai bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, merencanakan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*) dengan tepat waktu (Handoko,1984).

#### a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah memilih atau menetapkan tujuan-tujuan organisasi dan menentukan suatu strategi, kebijaksanaan, proyek, program kerja, prosedur yang dibutuhkan untuk mencapai suatu tujuan. Perencanaan ini dapat dilakukan dalam jangka pendek maupun jangka panjang (Handoko,1984).

Penelitian yang dilakukan pada perencanaan di CV. Delta Mina Jaya adalah memproduksi barang sesuai pesanan, mengatur ketersediaan akan bahan baku dan perencanaan karyawan.

- Perencanaan bahan baku

Pada usaha ikan bandeng umpan di CV. Delta Mina Jaya, saat ini memanfaatkan panen raya untuk mendapatkan bahan baku sebanyak-banyaknya kemudian disimpan dan dikeluarkan pada saat banyak permintaan pesanan. Sehingga ketika permintaan meningkat perusahaan tidak takut kehabisan stok, karena stok yang disimpan masih banyak.

Untuk perencanaan kedepannya, CV. Delta Mina Jaya perlu untuk menambah rekan petani tambak ikan bandeng, menambah mesin *coldstorage* dan *air blast freezer* agar ketika memiliki banyak bahan baku, perusahaan dapat menyimpan bahan baku lebih banyak dan dapat memproduksi ikan bandeng umpan lebih banyak.

- Perencanaan karyawan

CV. Delta Mina Jaya memiliki karyawan sebanyak 17 orang. 10 orang diantaranya adalah karyawan produksi, 1 orang bagian keuangan, 1 orang sekretaris, 1 orang bagian pemasaran, 1 orang bagian operasional, 1 orang ketua bagian produksi, dan 1 orang ketua bagian gudang. Para karyawan dapat melakukan pekerjaan sesuai posisinya dengan baik

Untuk perencanaan ke depannya, perlu adanya penambahan karyawan produksi yang memiliki ketrampilan, agar proses produksi dapat berjalan dengan lancar dan produksi ikan bandeng umpan dapat lebih banyak

#### **b. Pengorganisasian (*Organizing*)**

Pengorganisasian adalah menentukan suatu kegiatan dan pengembangan suatu organisasi atau kelompok kerja yang bisa membawa suatu rencana tersebut kearah tujuan yang sudah ditetapkan. Fungsi dari pengorganisasian ini adalah untuk menciptakan struktur formal suatu organisasi di mana pekerjaan untuk pekerja

ditetapkan, dibagi dan dikoordinasikan agar menjalankan tugasnya dengan baik (Handoko,1984).

Organisasi pada CV. Delta Mina Jaya terdiri atas direktur, wakil direktur, bagian *marketing*, sekretaris, bagian *accounting and finance*, kepala bagian operasional dan persediaan bahan baku, kepala bagian produksi, kepala bagian pergudangan dan karyawan produksi. Direktur bertugas bertanggung jawab dan memimpin perusahaan. Wakil direktur bertugas sama seperti direktur. Sekretaris bertugas memelihara ketertiban buku organisasi. Bagian *marketing* bertugas mencari pasar dan melaksanakan penjualan. Bagian *accounting and finance* bertugas mengatur keuangan di perusahaan. Kepala bagian operasional dan bahan baku bertugas mencari bahan baku. Kepala bagian produksi bertugas akan semua proses produksi. Kepala bagian pergudangan bertugas bertanggung jawab terhadap *stock* produksi dan mengawasi keluar masuk barang. Pengorganisasian di CV. Delta Mina Jaya sudah baik karena sudah diberikan tugas dan kewajibannya, sehingga para karyawan harus memiliki kesadaran yang tinggi akan tanggung jawab pekerjaannya.

Untuk perencanaan kedepannya, ketika sudah menambah karyawan sebaiknya dilakukan restrukturisasi organisasi, agar ketika proses produksi dapat lebih terstruktur sehingga akan memberikan dampak yang positif terhadap perusahaan.

### **c. Pengarahan (*Actuating*)**

Fungsi pengarahan secara sederhana adalah untuk membuat para karyawan dapat melakukan apa yang mereka inginkan dan yang harus mereka lakukan. Sehingga dapat terarah dengan baik sesuai dengan tugas masing-masing. Fungsi pengarahan ini mencakup kualitas, gaya, dan kekuasaan pemimpin serta kegiatan

kepemimpinan seperti komunikasi kepada karyawan dan konsumen, motivasi kepada karyawan, dan disiplin dalam pekerjaan (Handoko,1984).

Pelaksanaan pada CV. Delta Mina Jaya adalah melihat sejauh mana pelaksanaan yang dilakukan perusahaan sudah sesuai dengan arahan, salah satunya komunikasi pemimpin dengan pegawai sudah baik, selain itu kepala bagian produksi juga memberikan arahan secara langsung ketika proses produksi ikan bandeng umpan hingga proses pemasaran ikan bandeng umpan tersebut sehingga arahan tersebut dapat terlaksana dengan baik. Apabila terdapat karyawan yang melakukan tugasnya dengan baik dan dapat mencapai target penjualan, maka pemilik perusahaan akan memberikan karyawan tersebut bonus, agar karyawan yang lain dapat termotivasi untuk melakukan pekerjaannya lebih giat lagi.

#### **d. Pengawasan (*Controlling*)**

Fungsi dari pengawasan sendiri adalah untuk menerapkan berjalan tidaknya suatu rencana yang sudah direncanakan atau rencana yang sudah dilakukan sudah sesuai dengan yang direncanakan atau belum berjalan. Pengawasan yang bersifat positif berfungsi untuk mengetahui apakah tujuan organisasi yang dicapai sudah efektif dan efisien, sedangkan pengawasan bersifat negatif hanya mencoba untuk menjamin bahwa kegiatan yang tidak diinginkan tidak akan terjadi kembali (Handoko,1984).

Pengawasan dilakukan oleh direktur CV. Delta Mina Jaya secara langsung, karena rumah direktur CV. Delta Mina Jaya dekat dengan perusahaan. Pada saat proses produksi yang mengawasi adalah bagian produksi karena kegiatan yang perlu pengawasan adalah ketika proses penerimaan barang, proses produksi ikan bandeng umpan, *packing*, pengiriman barang, hingga *stock* ikan bandeng yang harus diawasi setiap hari. Bagian keuangan juga harus diawasi dengan selalu mengamati saldo keuangan setiap hari, catatan raba lugi setelah proses produksi. Fungsi pengawasan

di CV. Delta Mina Jaya sudah cukup baik, namun perlu ditingkatkan dan para atasan harus selalu mengawasi para karyawan ketika bekerja, agar mereka dapat bertanggung jawab atas pekerjaannya dan dapat menghasilkan produk yang maksimal.

#### 5.4 Aspek Pasar

Pemasaran yang dilakukan oleh CV. Delta Mina Jaya adalah pengenalan produk, tempat usaha, penetapan harga. Pengenalan produk dan tempat usaha adalah melalui promosi. Media yang digunakan CV. Delta Mina Jaya untuk promosi adalah melalui media internet melalui website perusahaan untuk mempermudah pembeli dan mengetahui produk dan melakukan pemesanan maupun transaksi dan pemasaran masih menggunakan relasi seperti makelar sebagai penghubung antara penjual dan pembeli. Pasar yang dimiliki oleh CV. Delta Mina Jaya sudah baik, akan tetapi harus ditingkatkan agar perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan besar yang lain, baik dari segi produk, harga, tempat dan cara promosi.

Konsep marketing mix merupakan salah satu konsep dalam pemasaran modern pada saat sekarang ini. Dimana konsep tersebut adalah salah satu kegiatan pemasaran yang sangat menentukan keberhasilan perusahaan dalam mengejar maksimum profit. Menurut Kotler (1987), marketing mix dapat dibagi menjadi 4P, yaitu: *product*, *price*, *place*, dan *promotion*. Adapun penjelasan dari marketing mix adalah sebagai berikut :

##### a. Produk

Produk adalah suatu barang atau jasa yang dapat ditawarkan ke pasar untuk mendapatkan perhatian, pembelian, pemakaian, atau konsumsi yang dapat

memenuhi keinginan atau kebutuhan. Ia meliputi fisik, jasa, orang, tempat, organisasi dan gagasan (Kotler, 1987).

Produk yang diproduksi oleh CV. Delta Mina Jaya antara lain ikan bandeng beku untuk konsumsi dan ikan bandeng beku sebagai umpan. Namun ikan bandeng untuk konsumsi sudah tidak diproduksi lagi oleh CV. Delta Mina Jaya karena kurangnya minat pasar terhadap ikan bandeng untuk konsumsi. Sehingga produk utama CV. Delta Mina Jaya adalah ikan bandeng sebagai umpan, oleh karena itu mutu dan kualitas ikan bandeng umpan harus dijaga dengan baik dan ditingkatkan agar konsumen merasa puas dengan produk tersebut. Dalam pemasaran ikan bandeng umpan lokal maupun ekspor terdapat persyaratan produk yang dimiliki oleh masing-masing pembeli, biasanya dalam memproduksi, perusahaan menyesuaikan permintaan pembeli.

#### **b. Harga**

Menurut Kotler (1987), harga merupakan suatu unsur dalam pemasaran yang menghasilkan pendapatan, unsur lainnya menunjukkan biaya. Namun, banyak perusahaan tidak melihat harga dengan baik. Kekeliruan yang paling umum adalah penetapan harga yang terlalu tinggi pada suatu barang sehingga terlalu jarang harga ditinjau kembali untuk disesuaikan dengan perubahan pada dasar. Penetapan harga merupakan unsur intrinsik dari strategi penentuan posisi pasar. Harga cenderung sama untuk semua jenis produk dan segmen pasar.

Penetapan harga yang ditetapkan oleh CV. Delta Mina Jaya yaitu penetapan harga FOB (*Free on Board*) dan CIF (*Cost Insurance Freight*). Penetapan harga berdasarkan FOB adalah pihak eksportir hanya bertanggung jawab sampai barang berada di atas kapal. Sedangkan penetapan harga CIF adalah harga barang sampai pelabuhan tujuan dan kondisi dimana penjual atau eksportir menanggung semua

biaya pengapalan sampai ke pelabuhan tujuan dan eksportir wajib menutup ansuransinya. Sistem penetapan harga FOB digunakan untuk pembeli di dalam negeri maupun luar negeri, hal tersebut tergantung dari kesepakatan antara perusahaan dengan pembeli, namun untuk luar negeri lebih banyak menggunakan sistem penetapan harga dengan CIF. FOB juga diterapkan untuk pembelian di dalam negeri bahkan ada juga yang melakukan pembelian dengan menggunakan alat angkut pribadi sehingga biaya transportasi ditanggung oleh pembeli itu sendiri, sehingga dari penjelasan diatas sebagai gambaran bahwa penentuan harga sesuai dengan pasaran ikan bandeng pada umumnya. CV. Delta Mina Jaya memberikan wewenang kepada bagian pemasaran untuk menentukan harga dan melancarkan proses transaksi ikan bandeng umpan tersebut.

### c. Tempat

Daerah pemasaran untuk suatu produk tersedia bagi pembeli yang dituju. Keputusan tentang lokasi mencakup bagaimana membuat barang tersedia ketika pembeli menginginkannya. Oleh karena itu, hal ini berkaitan dengan *distribution channel*. *Distribution channel* adalah sekumpulan perusahaan atau orang di antara produser (pembuat barang) dan pemakai akhir. Komponen-komponen yang berkaitan dengan *place* adalah saluran distribusi, lokasi, transportasi, tempat penyimpanan, persediaan dan lain-lain (Yunarto, 2006).

Pendistribusian produk ikan bandeng umpan yang dilakukan oleh CV. Delta Mina Jaya untuk dalam negeri terdiri dari wilayah Jakarta, Bandung, dan Bali. Sedangkan pendistribusian ekspor ke Negara Taiwan, Jepang, Korea, Singapore, Honiara, Trinidad, dan Tobago. Negara yang masih aktif mengimpor ikan bandeng beku CV. Delta Mina Jaya adalah Negara Taiwan, Jepang, dan Korea.

### e. Promosi

Suatu perusahaan pada umumnya pasti memerlukan promosi agar dikenal oleh konsumen. Hal tersebut sesuai dengan teori yang ada yaitu promosi merupakan bauran pemasaran yang keempat dimana badan usaha dalam membuat produk tersebut mudah didapat oleh konsumen, maka badan usaha harus menginformasikan produknya kepada konsumen dan meyakinkan konsumen bahwa produk tersebut dapat memberikan keputusan yang mereka inginkan (Assauri, 2007).

CV. Delta Mina Jaya melakukan promosi produknya menggunakan promosi secara khusus. CV. Delta Mina Jaya hanya menggunakan media internet melalui *website* perusahaan untuk mempermudah pembeli dalam mengetahui produk dan melakukan pemesanan maupun transaksi dan untuk pemasarannya perusahaan masih mempercayakannya kepada relasi seperti makelar sebagai penghubung antara penjual dan pembeli.

## 5.5 Kelayakan Finansial Usaha

### 5.5.1 Analisis Jangka Pendek

Tujuan dari menganalisis usaha secara jangka pendek adalah untuk memperkirakan besarnya dana pada usaha ikan bandeng umpan di CV. Delta Mina Jaya selama satu tahun, dan untuk mengetahui usaha tersebut masih layak atau tidak untuk dijalankan.

Adapun penjelasan dari analisis finansial jangka pendek ada di masing-masing *point*.

#### a. Permodalan

Menurut Riyanto (1995), modal usaha dalam segi ekonomi adalah barang atau uang yang digunakan bersamaan dengan faktor produksi tanah dan tenaga kerja

dimana bekerja untuk menghasilkan suatu barang baru. Modal usaha tersebut biasanya berupa modal tetap/aktiva dan modal kerja

### **1. Modal tetap**

Modal tetap adalah modal yang digunakan untuk membeli alat alat produksi dimana alat-alat tersebut dapat digunakan berkali-kali hingga bertahun-tahun. Modal tetap dapat berasal dari modal sendiri, modal pribadi, pinjaman, dan lain-lain. Besarnya modal tetap yang digunakan oleh CV. Delta Mina Jaya adalah sebesar Rp 1.182.230.000 dan rincian modal tetap dapat dilihat pada Lampiran 2.

Untuk perencanaan yang akan diajukan, modal tetap tidak mengalami perubahan, dan didapatkan hasil sebesar RP 1.182.230.000. Adapun rincian modal tetap untuk perencanaan terdapat pada Lampiran 12.

### **2. Modal Lancar**

Modal lancar merupakan modal yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam setiap produksi dan dapat dikatakan bahwa modal lancar adalah modal yang habis dipakai sekali baik itu harian, bulanan, atau tahunan. Modal lancar ini dapat berubah sesuai dengan kebutuhan setiap kali produksi. Besarnya modal lancar yang digunakan oleh CV. Delta Mina Jaya adalah sebesar Rp 15.878.400.000 dalam satu tahun, adapun rincian modal lancar dapat dilihat pada Lampiran 3.

Untuk perencanaan yang akan diajukan, modal lancar mengalami perubahan, dan didapatkan hasil sebesar Rp 20.762.400.000, adapun rincian modal lancar untuk perencanaan terdapat pada Lampiran 13.

### **3. Modal Kerja**

Modal kerja adalah modal yang digunakan dalam sekali proses produksi dalam beberapa waktu tertentu. Modal kerja yang digunakan oleh CV. Delta Mina Jaya

adalah sebesar Rp 16.349.075.000 dalam satu tahun, adapun rincian modal kerja dapat dilihat pada Lampiran 4.

Untuk perencanaan yang akan diajukan, modal kerja mengalami perubahan, dan didapatkan hasil sebesar Rp 21.234.075.000, adapun rincian modal kerja untuk perencanaan terdapat pada Lampiran 14.

## **b. Biaya Produksi**

### **1. Biaya tetap**

Biaya tetap adalah biaya yang dikeluarkan dalam proses produksi yang penggunaannya atau besar kecilnya tidak dipengaruhi oleh jumlah produksi. Biaya tetap yang digunakan oleh CV. Delta Mina Jaya dalam satu tahun sebesar Rp 470.675.000. Besar kecilnya biaya yang digunakan tergantung pada keuangan yang diperlukan dalam melakukan usaha, dimana sangat berpengaruh pada besar kecilnya modal kerja. Adapun rincian biaya tetap yang digunakan oleh CV. Delta Mina Jaya dapat dilihat pada Lampiran 5.

Untuk perencanaan yang diajukan, biaya tetap tidak mengalami perubahan, dan didapatkan hasil sebesar Rp 470.675.000. Adapun rincian dari perhitungan biaya tetap untuk perencanaan terdapat pada Lampiran 15.

### **2. Biaya variabel**

Biaya variabel (tidak tetap) adalah biaya yang besar kecilnya dipengaruhi oleh jumlah produksi, semakin besar produksi maka semakin besar biaya variabel yang digunakan. Biaya variabel yang digunakan oleh CV. Delta Mina Jaya dalam satu tahun adalah sebesar Rp 15. 878.400.000. Adapun rincian biaya variabel yang digunakan oleh CV. Delta Mina Jaya dalam satu tahun dapat dilihat pada Lampiran 6.

Untuk perencanaan yang diajukan, biaya variabel mengalami perubahan, dan didapatkan hasil sebesar Rp 20.762.400.000. adapun rincian dari biaya variabel untuk rencana pengembangan terdapat pada Lampiran 16.

### **c. Penerimaan**

Penerimaan adalah total yang diterima oleh perusahaan dari penjualan produk yang dihasilkan dalam periode tertentu. Penerimaan (*total revenue*) didapatkan dari hasil perkalian antara produk yang dihasilkan dikalikan dengan harga penjualan. Penerimaan ikan bandeng size besar (41-45 s/d 66/70) di CV. Delta Mina Jaya dalam satu tahun sebesar Rp 7.200.000.000. Penerimaan ikan bandeng size kecil (71-75 s/d 101-120) sebesar Rp 15.540.000.000, sehingga total penerimaan keseluruhan yang diterima oleh CV. Delta Mina Jaya dalam satu tahun adalah sebesar Rp 22.740.000.000. Adapun rincian perhitungan penerimaan dapat dilihat pada Lampiran 7.

Untuk perencanaan yang diajukan, penerimaan yang diterima oleh perusahaan mengalami perubahan, untuk penerimaan ikan bandeng size besar (41-45 s/d 66-70) didapatkan sebesar Rp 8.280.000.000. Sedangkan untuk penerimaan ikan bandeng size kecil (71-75 s/d 101-120) didapatkan hasil sebesar Rp 16.800.000.000. Sehingga total penerimaan yang diterima oleh perusahaan sebesar Rp 25.080.000.000. Adapun rincian perhitungan untuk rencana pengembangan penerimaan ikan bandeng umpan terdapat pada Lampiran 17.

### **d. Revenue Cost Ratio (R/C Ratio)**

*Revenue Cost Ratio* biasanya dikenal sebagai perbandingan antara penerimaan dengan biaya yang dikeluarkan dengan tujuan untuk mengetahui apakah suatu usaha sudah menghasilkan keuntungan atau belum menghasilkan keuntungan. Suatu usaha dapat dikatakan layak apabila nilai R/C ratio lebih 1 ( $R/C \text{ Ratio} > 1$ ). R/C

Ratio yang didapatkan oleh CV. Delta Mina Jaya dalam satu tahun sebesar 1,4 dengan rincian perhitungan terdapat dalam Lampiran 7. Berdasarkan hasil perhitungan, CV. Delta Mina Jaya dapat dikatakan layak atau menguntungkan.

Untuk perencanaan yang diajukan, R/C Ratio mengalami perubahan, dan didapatkan hasil 1,2 dan perusahaan tersebut dikatakan layak. Adapun rincian perhitungan rencana pengembangan R/C ratio terdapat pada Lampiran 17.

#### **e. Keuntungan/ Laba**

Keuntungan adalah nilai penerimaan total yang diterima oleh perusahaan dikurangi dengan biaya total yang dikeluarkan oleh perusahaan. Keuntungan yang didapatkan oleh CV. Delta Mina Jaya dalam satu tahun adalah sebesar Rp 6.390.925.000, adapun rincian perhitungan keuntungan yang diterima CV. Delta Mina Jaya dapat dilihat pada Lampiran 7.

Untuk rencana pengembangan yang diajukan keuntungan yang didapatkan sebesar Rp 3.846.925.000. Adapun rincian perhitungan rencana pengembangan keuntungan terdapat pada Lampiran 17.

#### **f. Rentabilitas Usaha**

Menurut Riyanto (1995), rentabilitas adalah perbandingan antara laba dengan modal yang digunakan oleh perusahaan, atau dapat dikatakan rentabilitas adalah kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba dalam waktu tertentu. Rentabilitas usaha yang dihasilkan oleh CV. Delta Mina Jaya dalam waktu satu tahun adalah sebesar 39,1 % yang artinya setiap Rp 1,- modal yang digunakan akan menghasilkan keuntungan sebesar 39,1 % dari modal kerja yang dimiliki. Adapun rincian perhitungan rentabilitas usaha CV. Delta Mina Jaya terdapat pada Lampiran 7.

Untuk rencana pengembangan yang diajukan, rentabilitas usaha untuk CV. Delta Mina Jaya didapatkan hasil sebesar 18,1% yang artinya setiap Rp 1,- modal

yang digunakan akan menghasilkan keuntungan sebesar 18,1 % dari modal kerja yang dimiliki. Adapun rincian perhitungan rencana pengembangan rentabilitas usaha CV. Delta Mina Jaya terdapat pada Lampiran 17.

#### **g. Break Even Point (BEP)**

Menurut Riyanto (1995), analisa break-even adalah suatu cara analisa untuk mempelajari hubungan antara biaya tetap, biaya variabel, keuntungan dan volume kegiatan. analisa ini disebut dengan "*Cost-Profit- Volume analysis*" karena mempelajari hubungan antara biaya keuntungan hingga volume kegiatan.

Nilai BEP untuk total keseluruhan pada usaha ikan bandeng umpan di CV. Delta Mina Jaya sebesar Rp 1.568.916.667 , maksudnya dalah untuk mencapai titik impas dimana usaha tidak mengalami keuntungan ataupun kerugian maka penerimaan yang harus diperoleh adalah sebesar Rp 1.568.916.667 dalam satu tahun. Sedangkan BEP sales dan BEP unit dari size ikan bandeng besar dan ikan bandeng kecil adalah sebagai berikut:

1. Ikan bandeng umpan dengan size besar (41-45 s/d 66-70) untuk mencapai titik impas dimana usaha agar tidak mendapatkan keuntungan dan mengalami kerugian maka penerimaan yang harus diterima adalah sebesar Rp 494.926.393 dalam satu tahun dan sebanyak 24.746 Kg dalam satu tahun.
2. Ikan bandeng umpan dengan size kecil (71-75 s/d 1-1-120) untuk mencapai titik impas dimana usaha tidak mendapatkan keuntungan dan mengalami kerugian maka penerimaan yang harus diterima oleh perusahaan adalah sebesar Rp 1.072.424.051 dalam satu tahun dan sebanyak 57.968 Kg dalam satu tahun.

Untuk rincian perhitungan BEP sales maupun BEP unit ikan bandeng umpan dapat dilihat pada Lampiran 7.

Rencana pengembangan BEP untuk CV. Delta Mina Jaya yang akan diajukan, didapatkan hasil untuk total keseluruhan pada usaha ikan bandeng umpan di CV. Delta Mina Jaya sebesar Rp 2.353.375.000 , maksudnya adalah untuk mencapai titik impas dimana usaha tidak mengalami keuntungan ataupun kerugian maka penerimaan yang harus diperoleh adalah sebesar Rp 2.353.375.000 dalam satu tahun. Sedangkan BEP sales dan BEP unit dari size ikan bandeng besar dan ikan bandeng kecil adalah sebagai berikut:

1. Ikan bandeng umpan dengan size besar (41-45 s/d 66-70) untuk mencapai titik impas dimana usaha agar tidak mendapatkan keuntungan dan mengalami kerugian maka penerimaan yang harus diterima adalah sebesar Rp 779.263.245 dalam satu tahun dan sebanyak 33.381 Kg dalam satu tahun.
2. Ikan bandeng umpan dengan size kecil (71-75 s/d 1-1-120) untuk mencapai titik impas dimana usaha tidak mendapatkan keuntungan dan mengalami kerugian maka penerimaan yang harus diterima oleh perusahaan adalah sebesar Rp 1.574.111.754 dalam satu tahun dan sebanyak 68.439 Kg dalam satu tahun.

Adapun rincian perhitungan rencana pengembangan BEP untuk CV. Delta Mina Jaya terdapat pada Lampiran 17.

Dari analisis finansial jangka pendek didapatkan hasil bahwa usaha ikan bandeng umpan di CV. Delta Mina Jaya dikatakan layak untuk dijalankan, sehingga bagian keuangan harus benar-benar mengatur dan memantau transaksi keuangan di perusahaan agar buku keuangan tertata rapi dan mengetahui seberapa besar keuntungan dan kerugian yang dialami perusahaan.

### 5.5.2 Analisis Jangka Panjang

Tujuan dari menganalisis usaha secara jangka panjang adalah untuk memperkirakan besarnya dana pada usaha ikan bandeng umpan di CV. Delta Mina Jaya, sehingga dapat diketahui apabila dilakukan pengembangan usaha untuk jangka waktu beberapa tahun kedepan, usaha tersebut masih layak atau tidak untuk dijalankan.

#### a. Penambahan Investasi (*Re-invest*)

Biaya penambahan investasimerupakan biaya yang digunakan untuk suatu barang, karena barang tersebut mengalami penyusutan, sehingga biaya yang diperlukan karena adanya penambahan investasi tersebut tergantung pada jumlah barang yang mengalami penyusutan dan jumlah barang yang dipakai.

Rencana penambahan investasi untuk CV. Delta Mina Jaya ini menggunakan rencana dalam jangka waktu 10 tahun kedepan (2015-2025) dengan nilai kenaikan sebesar 1% setiap tahunnya sehingga diperoleh sebesar Rp 1.084.035.000. artinya dalam waktu 10 tahun kedepan CV. Delta Mina Jaya harus menyisihkan dana sebesar Rp 1.084.035.000 untuk pengadaan peralatan yang digunakan karena peralatan yang digunakan mengalami penyusutan. Adapun rincian perhitungan re invest dapat dilihat pada Lampiran 8.

#### b. NPV (*Net Present Value*)

Menurut Gray (1997), NPV suatu proyek adalah selisih antara total nilai sekarang dari biaya proyek dengan total nilai sekarang dari manfaat. NPV berfungsi untuk mengukur nilai pendapatan bersih suatu usaha yang dievaluasi atas dasar nilai uang pada saat ini. Jika  $NPV=0$  berarti usaha tersebut dapat dikatakan layak, namun jika nilai NPV kurang dari nol maka usaha tidak dapat menghasilkan senilai biaya yang sudah dipergunakan.

Besarnya NPV pada usaha ikan bandeng umpan di CV. Delta Mina Jaya adalah sebesar 48.678.181.797, sehingga usaha tersebut dapat dikatakan layak karena nilai NPV lebih besar dari nol. Adapun rincian perhitungan NPV dapat dilihat pada Lampiran 9.

Untuk rencana pengembangan yang diajukan, besarnya NPV yang didapatkan sebesar 35.146.128.476,5 usaha tersebut dikatakan layak karena besar NPV lebih dari nol. Adapun rincian perhitungan rencana pengembangan terdapat pada Lampiran 18.

### c. IRR (*Internal Rate of Return*)

*Internal Rate of Return* (IRR) adalah tingkat pengembalian dari investasi yang digunakan dan untuk mengetahui *discount rate* dari beberapa proyek yang dianggap layak dari usaha yang akan direncanakan. Jika IRR suatu proyek sama dengan *discount rate*, maka NPV dari proyek tersebut adalah nol, jika IRR lebih kecil dari *discount rate*, maka NPV lebih kecil dari nol. Maka dari itu, nilai IRR yang lebih besar atau sama dengan *discount rate* maka usaha tersebut sudah dapat dikatakan layak atau menguntungkan (Gray 1997).

Nilai IRR pada usaha ikan bandeng beku di CV. Delta Mina Jaya berada di atas suku bunga bank (14%) pada saat ini yaitu sebesar 589%, sehingga usaha ini dapat dikatakan layak. Adapun rincian perhitungan IRR dapat dilihat pada Lampiran 9.

Untuk rencana pengembangan yang diajukan, besarnya IRR yang didapatkan sebesar 379,31% dan usaha tersebut dapat dikatakan layak karena lebih besar dari nilai *discount rate*. Adapun rincian perhitungan rencana pengembangan nilai IRR terdapat pada Lampiran 18.

#### d. Net B/C (*Net Benefit Cost Ratio*)

Net benefit cost ratio merupakan hasil dari perbandingan antara jumlah present value yang positif (sebagai pembilang) dengan present value yang negatif (sebagai penyebut) atau bisa disebut perbandingan antara biaya dengan keuntungan. Net B/C menunjukkan tingkat tambahan manfaat pada setiap sebesar satu rupiah. Apabila nilai Net B/C lebih dari satu maka proyek layak dilaksanakan (Gray,1997).

Besarnya nilai Net B/C yang ada pada usaha ikan bandeng CV. Delta Mina Jaya ini adalah sebesar 41,17 sehingga usaha tersebut dikatakan layak, karena nilai Net B/C lebih dari satu. Adapun rincian perhitungan Net B/C dapat dilihat pada Lampiran 9.

Untuk rencana pengembangan yang diajukan, besarnya nilai net B/C sebesar 29,72, sehingga usaha tersebut dikatakan layak, karena nilai net B/C lebih dari satu. Adapun rincian perhitungan net B/C terdapat pada Lampiran 18.

#### e. PP (*Payback Period*)

Metode payback period ini untuk mengukur cepat atau tidaknya suatu investasi dapat kembali dari hasil pendapatan bersih atau aliran kas netto. Period adalah jangka waktu yang diperlukan oleh perusahaan untuk mengembalikan modal investasinya dari *cash flow* semakin cepat dana investasi diperoleh kembali, maka semakin kecil resiko yang ditanggung oleh perusahaan (Widjajanta,2001).

Berdasarkan hasil perhitungan, analisis *payback period* pada usaha ikan bandeng umpan CV. Delta Mina Jaya adalah sebesar 0,18. Artinya waktu yang dibutuhkan CV. Delta Mina Jaya untuk mengembalikan investasi dibutuhkan waktu selama 0,17 tahun atau selama 2 bulan. Adapun rincian perhitungan *payback period* tersebut dapat dilihat pada Lampiran 9.

Untuk perencanaan pengembangan yang diajukan, besarnya nilai payback period sebesar 0,2. Artinya waktu yang dibutuhkan perusahaan untuk mengembalikan investasi yang dibutuhkan selama 0,2 atau selama 2 bulan. Adapun rincian perhitungan payback period terdapat pada Lampiran 18..

#### f. Analisis Sensitivitas

Menurut Riyanto (1995), Analisis sensitivitas yaitu untuk mengetahui sejauh mana tingkat kepekaan arus kas yang dipengaruhi oleh berbagai perubahan pada masing-masing variabel, apabila suatu variabel tertentu berubah namun variabel lainnya dianggap tidak berubah atau tetap. Dari perhitungan pengaruh perubahan masing-masing variabel tersebut terhadap arus kas, maka dapat diketahui variabel mana yang besar pengaruhnya dan variabel mana yang pengaruhnya relatif kecil terhadap arus kas tersebut.

Adapun analisis sensitivitas pada usaha ikan bandeng umpan di CV. Delta Mina Jaya apabila :

- a. Biaya operasional naik sebanyak 10%, usaha tersebut masih dikatakan layak. Hasil yang diperoleh dari NPV adalah sebesar 48.415.926.681 nilai IRR sebesar 589%, nilai Net B/C 40,9, dan nilai *payback period* 0,17. Usaha tersebut layak dijalankan karena nilai  $NPV > 0$ ,  $IRR > 14\%$ ,  $Net\ B/C > 1$ .
- b. Biaya benefit turun sebanyak 7%, usaha tersebut masih dikatakan layak. Hasil yang diperoleh dari NPV sebesar 36.909.813.558, nilai IRR sebesar 454 %, nilai Net B/C 31,22, dan nilai *payback period* 0,22. Usaha tersebut layak dijalankan karena nilai  $NPV > 0$ ,  $IRR > 14\%$ ,  $Net\ B/C > 1$ .
- c. Biaya operasional naik 10% dan benefit turun sebanyak 7%, usaha tersebut masih dikatakan layak. Hasil yang diperoleh dari NPV adalah sebesar 25.694.579.881, nilai IRR sebesar 320%, nilai Net B/C sebesar 21,73 dan nilai dari *payback period*

sebesar 0,32. Usaha tersebut layak dijalankan karena nilai NPV > 0, IRR > 14%, Net B/C >1. Adapun rincian hasil perhitungan tersebut dapat dilihat pada Lampiran 10.

Untuk rencana pengembangan yang diajukan, terdapat analisis sensitivitas. Adapun analisis sensitivitas yang diajukan adaah sebagai berikut :

- a. Biaya operasional naik sebanyak 10%, usaha tersebut masih dikatakan layak. Hasil yang diperoleh dari NPV adalah sebesar 24.316.220.527 nilai IRR sebesar 214%, nilai Net B/C 20,56, dan nilai *payback period* 0,52. Usaha tersebut layak dijalankan karena nilai NPV > 0, IRR > 14%, Net B/C >1.
- b. Biaya benefit turun sebanyak 10%, usaha tersebut masih dikatakan layak. Hasil yang diperoleh dari NPV sebesar 48.228.146.517, nilai IRR sebesar 586%, nilai Net B/C 40,79, dan nilai *payback period* 0,17. Usaha tersebut layak dijalankan karena nilai NPV > 0, IRR > 14%, Net B/C >1.
- c. Biaya operasional naik 10% dan benefit turun sebanyak 10%, usaha tersebut masih dikatakan layak. Hasil yang diperoleh dari NPV adalah sebesar 37.298.238.567, nilai IRR sebesar 414%, nilai Net B/C sebesar 31,63 dan nilai dari *payback period* sebesar 0,24

Dari analisis finansial jangka panjang didapatkan hasil bahwa usaha ikan bandeng umpan di CV. Delta Mina Jaya dikatakan layak untuk dijalankan hingga beberapa tahun kedepan, sehingga perusahaan khususnya bagian keuangan harus terus memantau transaksi keluar masuknya dana ke perusahaan agar mengetahui besarnya keuntungan dan kerugian yang dialami perusahaan.

## 5.6 Strategi Pengembangan Usaha

### 5.6.1 Identifikasi Faktor Internal dan Faktor Eksternal

Fungsi dari mengidentifikasi faktor internal dan faktor eksternal ini adalah untuk merumuskan strategi pengembangan dengan memberikan skor faktor internal yang terdiri kekuatan dan kelemahan dan faktor eksternal yang terdiri atas peluang dan ancaman pada CV. Delta Mina Jaya.

#### a. Faktor Internal

Identifikasi faktor internal ini adalah dengan melihat sisi kekuatan dan kelemahan yang terdapat pada CV. Delta Mina Jaya yang berguna untuk menjadi bahan pertimbangan dalam strategi pengembangan.

- **Identifikasi Faktor Kekuatan**

Kekuatan adalah kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan yang digunakan untuk pengembangan pada usaha tersebut. Adapun identifikasi faktor kekuatan pada CV. Delta Mina Jaya adalah sebagai berikut:

1. Memiliki sarana dan prasarana yang mendukung

CV. Delta Mina Jaya memiliki sarana dan prasarana yang mendukung, dimulai dari mesin *air blast freezer* dan *cold storage* yang memiliki daya tampung yang besar hingga 25 ton ikan, meja proses, meja sortir, dan meja glazing sudah cukup untuk melakukan proses pembekuan ikan bandeng. Selain itu kantor yang bersih dan kamar mandi yang bersih juga sangat mendukung dalam perusahaan CV. Delta Mina Jaya. Penggunaan teknologi modern misalnya mesin *air blast freezer* dan *coldstorage* sangat mendukung dan dapat dilihat ketika membekukan ikan bandeng menggunakan *air blast freezer* dan untuk menjaga suhu tubuh ikan agar tetap terjaga menggunakan *coldstorage*

## 2. Kualitas produk yang dihasilkan baik

Kualitas produk yang dihasilkan oleh perusahaan tergolong baik, hal tersebut dapat dilihat dari kebersihan ketika melakukan proses pembekuan ikan bandeng, berat ikan bandeng juga diperhatikan, sisik ikan bandeng banyak yang hilang tidak diikutkan dalam skala ekspor, hanya untuk daerah lokal saja, karena untuk lokal pembeli masih mau menerima jika sisik ikan bandeng banyak yang hilang. Namun kejadian sisik ikan bandeng banyak yang hilang jarang terjadi karena ketika proses pembongkaran dilakukan dengan sangat hati-hati.

## 3. Jaringan pasar sangat luas hingga skala internasional

Pemasaran ikan bandeng umpan CV. Delta Mina Jaya hingga ke luar negeri, hal tersebut terbukti adanya banyak pemesanan dari Negara Taiwan, Jepang, Korea, Singapore, Honiara, Trinidad, dan Tobago. Negara yang masih aktif mengimpor ikan bandeng beku CV. Delta Mina Jaya adalah Negara Taiwan, Jepang, dan Korea. Sedangkan untuk pasar lokal, CV. Delta Mina Jaya memasarkan ke Jakarta, Bandung dan Bali akan tetapi, untuk CV. Delta Mina Jaya memiliki konsumen yang tinggi di pasar lokal daripada ekspor. Hal tersebut dibuktikan dari banyaknya peanan dari Jakarta, Bandung, Bali dan juga Makasar. Sehingga dengan jaringan pasar yang luas dapat memberikan keuntungan yang besar bagi CV. Delta Mina Jaya.

## 4. Kegiatan produksi menggunakan teknologi modern

Kegiatan produksi ikan bandeng umpan di CV. Delta Mina Jaya sudah menggunakan teknologi modern. Hal ini dapat dilihat ketika membekukan ikan bandeng menggunakan mesin *air blast freezer*, dan menjaga suhu ikan bandeng agar tetap terjaga menggunakan mesin *coldstorage*. Proses pengemasan produk menggunakan mesin straping band agar karton pembungkus ikan bandeng umpan dapat terikat dengan kuat.

5. Sumberdaya manusia dapat memajemen bahan baku dengan baik

Sumberdaya manusia yang dapat memajemen bahan baku dengan baik dapat memberikan dampak yang positif terhadap perusahaan. Apabila bahan baku datang maka para karyawan langsung memproses ikan tersebut. Sehingga ketika konsumen hendak memesan ikan bandeng umpan perusahaan hanya membuat kesepakatan untuk pengiriman ataupun pengambilan barang. Pengiriman ikan bandeng sebagai umpan selalu tepat waktu, karena pada awal pemesanan pembeli dan penjual membuat kesepakatan untuk pengiriman barang yang disesuaikan dengan stok yang dimiliki oleh CV. Delta Mina Jaya. Sehingga pengiriman selalu tepat waktu sesuai dengan surat perjanjian yang sudah disepakati bersama.

6. Usaha layak secara finansial dalam jangka pendek dan panjang

CV. Delta Mina Jaya layak secara finansial dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang dan hal tersebut terbukti dari perhitungan analisis jangka pendek dan jangka panjang yang menunjukkan layak hingga 10 tahun kedepan. Jangka pendek dapat dilihat dari hasil perhitungan *R/C Ratio* yang hasilnya 1,4 kemudian untuk kelayakan finansial jangka panjang dapat dilihat hasil NPV sebesar 32.415.829.004 dapat dikatakan layak karena lebih dari nol (0), hasil dari IRR sebesar 540,50 % dan dikatakan layak karena lebih dari suku bunga deposito sebesar 14%, dan net B/C sebesar 27,42 dapat dikatakan layak karena lebih dari satu (1). Untuk lebih detail hasil perhitungan jangka pendek dan jangka panjang dapat dilihat pada lampiran 7 dan lampiran 9.

- **Identifikasi Faktor Kelemahan**

Kelemahan adalah suatu kekurangan yang ada pada suatu perusahaan sehingga dapat menjadi penyebab perusahaan tersebut tidak dapat berjalan dengan baik

bahkan dampak terburuk perusahaan akan mengalami kerugian. Adapun kelemahan yang ada pada CV. Delta Mina Jaya adalah sebagai berikut :

1. Perekrutan karyawan masih menggunakan relasi

CV. Delta Mina Jaya melakukan perekrutan karyawan khususnya karyawan produksi masih menggunakan bantuan relasi, dan rata-rata pendidikan para karyawan masih tergolong rendah karena dengan adanya relasi dapat mempermudah perusahaan untuk cepat mendapatkan karyawan sehingga karyawan yang direkrut masih belum memiliki ketrampilan yang tinggi, dan perusahaan harus memberikan arahan kepada karyawan hingga para karyawan dapat mengerti apa tugas dan kewajiban yang dilakukan ketika di perusahaan.

2. Fungsi pengawasan oleh pimpinan terhadap karyawan belum optimal

Pengawasan terhadap karyawan dapat dikatakan belum optimal dikarenakan ketika proses produksi terjadi para karyawan produksi langsung melakukan kegiatan proses tanpa diawasi secara terus menerus hingga proses selesai oleh bagian pengawas produksi. Pengawasan terhadap produksi sangat penting karena dapat mempengaruhi bagus atau tidaknya produk yang dihasilkan. Selain itu pimpinan CV. Delta Mina Jaya jarang mengunjungi perusahaan karena sudah memberikan kepercayaan sepenuhnya oleh sekretaris CV. Delta Mina Jaya

3. Peningkatan keahlian dan ketrampilan karyawan kurang diperhatikan

Karyawan yang bekerja pada CV. Delta Mina Jaya kurang memperhatikan peningkatan keahlian dan ketrampilan. Karyawan dianggap sudah cukup mengerti mengenai proses produksi sehingga pihak perusahaan tidak memberikan pelatihan-pelatihan untuk menambah produktivitas para karyawan. Akan tetapi, untuk menghadapi persaingan di industri pembekuan ikan diperlukan karyawan yang

mempunyai keahlian dan ketrampilan agar mampu membawa perusahaan untuk bersaing dengan pesaing yang mempunyai banyak karyawan yang ahli dan terampil.

#### 4. Adanya tumpang tindih struktur organisasi

Tumpang tindih pekerjaan masi sering terjadi di CV. Delta Mina Jaya walaupun sudah memiliki struktur organisasi yang sudah diberikan tugas dan kewajiban masing-masing. Namun, seringkali sekretaris CV. Delta Mina Jaya mengurus masalah ekspor, perekrutan karyawan, dan keuangan perusahaan. Hal tersebut terjadi karena sebagian besar karyawan di perusahaan tersebut masih memiliki pendidikan yang rendah dan minim akan pengetahuan tentang bisnis.

Setelah faktor-faktor internal sudah diidentifikasi, maka akan dibuat suatu tabel IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*) untuk merumuskan faktor-faktor strategis internal dalam kerangka *Strength Weakness* perusahaan yang disusun dengan cara pemberian skoring. Matriks IFAS dapat dilihat pada Tabel 7 berikut:

Tabel 7. Matriks IFAS

Faktor Strategi Internal	Bobot (B)	Rating (R)	B x R
• Kekuatan			
1. Sarana dan prasarana mendukung	0,102	2,8	0,285
2. Kualitas produk yang dihasilkan baik	0,12	3,8	0,456
3. Jaringan pasar sangat luas	0,09	3,1	0,279
4. Kegiatan produksi menggunakan teknologi modern	0,096	2,8	0,268
5. SDM dapat memajemen bahan baku dengan baik	0,12	3,2	0,384
6. Usaha layak secara finansial	0,09	3,6	0,324
Total Skor	0,62	-	2

• Kelemahan					
1.	Perekrutan karyawan masih menggunakan relasi	0,105	2,7		0,283
2.	Pengawasan pimpinan terhadap karyawan belum optimal	0,096	2,7		0,26
3.	Peningkatan keahlian dan ketrampilan karyawan belum diperhatikan	0,076	3,3		0,251
4.	Adanya tumpang tindih struktur organisasi	0,086	3,1		0,266
Total Skor		0,38	-		1,06
TOTAL		1	-		3,06

Berdasarkan hasil matriks IFAS pada Tabel 7, nilai kekuatan sebesar 2 dan nilai kelemahan sebesar 1,06 sehingga diperoleh total skor sebesar 3,06, sehingga di dalam CV. Delta Mina Jaya semakin banyak kekuatannya dibandingkan kelemahannya. Menurut Rangkuti (1997), total nilai skor untuk faktor internal semakin nilainya mendekati angka 1 maka semakin banyak kelemahan internal daripada kekuatannya. Sedangkan semakin nilainya mendekati angka 4, maka semakin banyak kekuatan dibandingkan kelemahannya. Adapun perhitungan lengkap skoring analisis swot dapat dilihat pada Lampiran 11.

#### **b. Faktor Eksternal**

Faktor eksternal adalah faktor yang berasal dari luar suatu usaha dimana faktor eksternal tersebut meliputi peluang dan ancaman. Faktor eksternal juga dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam pengembangan usaha pada CV. Delta Mina Jaya, adapun faktor peluang dan ancaman adalah sebagai berikut :

##### **• Identifikasi Faktor Peluang**

Peluang yang terdapat pada CV. Delta Mina Jaya dapat digunakan untuk melakukan pengembangan usaha yang baik untuk CV. Delta Mina Jaya. Adapun faktor peluang yang ada pada CV. Delta Mina Jaya adalah sebagai berikut:

#### 1. Permintaan ikan bandeng umpan yang tinggi

CV. Delta Mina Jaya memiliki permintaan akan ikan bandeng umpan sangat tinggi, tidak hanya di dalam negeri saja (Jakarta, Bandung, Bali) akan tetapi sudah memasarkan produknya hingga ke luar negeri, yaitu Negara Taiwan, Jepang, Korea, Singapore, Honiara, Trinidad dan Negara yang selalu menjadi pelanggan tetap CV. Delta Mina Jaya adalah negara Taiwan, Jepang, dan Korea. Sehingga dengan permintaan ikan bandeng untuk umpan yang sangat tinggi dapat memberikan kesempatan kepada CV. Delta Mina Jaya untuk memasarkan produknya lebih luas lagi hingga ke pasar Eropa.

#### 2. Perkembangan teknologi untuk sarana operasional

Perkembangan teknologi yang dimiliki oleh CV. Delta Mina Jaya masih dapat dimaksimalkan sebagai sarana operasional teknis terhadap perusahaan, sehingga peralatan yang dimiliki oleh CV. Delta Mina Jaya masih dapat lebih dimaksimalkan penggunaannya agar mendapatkan kualitas ikan yang baik. Misalnya meningkatkan mutu kualitas ikan ketika proses pembongkaran, harus dilakukan dengan hati-hati agar sisik ikan tidak banyak yang lepas.

#### 3. Adanya dukungan pemerintah

Adanya dukungan pemerintah dapat dibuktikan dengan adanya *coldstorage* di pasar ikan yang telah diberikan oleh Dinas Perikanan dan Kelautan, lokasi CV. Delta Mina Jaya tidak jauh dengan dengan pasar ikan. Sehingga CV. Delta Mina Jaya dapat memanfaatkan *coldstorage* pasar ikan ketika *coldstorage* milik perusahaan telah penuh, dan hal tersebut sudah dilakukan kerjasama oleh pihak pasar ikan.

#### 4. Pemasok ikan banyak

CV. Delta Mina Jaya memiliki pemasok bahan baku ikan bandeng berasal dari Sidoarjo, Lamongan, Gresik, Juwana, Makassar, dan juga Tarakan. Banyaknya

pemasok ikan bandeng yang tersebar di Pulau Jawa dan Kalimantan dapat menjadi peluang tersendiri bagi CV. Delta Mina Jaya untuk memenuhi pasokan bahan baku di perusahaannya.

- **Identifikasi Faktor Ancaman**

Ancaman adalah salah satu faktor yang menyebabkan suatu usaha akan mengalami kerugian. Oleh karena itu ancaman yang terdapat pada perusahaan harus segera diatasi untuk menjaga proses kelancaran usaha tersebut. Adapun faktor-faktor yang menjadi ancaman terhadap CV. Delta Mina Jaya adalah sebagai berikut :

1. Adanya kompetitor baru

Adanya kompetitor baru atau pendatang baru pada bidang bisnis ikan bandeng umpan ini akan menambah jumlah pesaing untuk perusahaan. Ancaman tersebut terbukti dengan banyaknya pendatang baru bisnis *frozen fish* tersebut di sekitar Kabupaten Sidoarjo. Perusahaan besar lain juga memiliki wilayah pemasaran yang lebih luas, dan hal tersebut terbukti dengan adanya perusahaan ikan beku di sekitar pabrik dapat menembus pasar hingga Eropa dan Amerika. Sedangkan CV. Delta Mina Jaya hanya memiliki pelanggan tetap di Taiwan, Jepang, dan Korea.

2. Kendala cuaca buruk

Cuaca atau musim yang buruk sangat berpengaruh dengan panen ikan bandeng, apabila cuaca sedang buruk ikan bandeng yang masih belum waktunya untuk panen ikan-ikan tersebut banyak yang mati. Sehingga cuaca buruk menyulitkan para petani tambak untuk mendapatkan ikan bandeng yang melimpah dan hal tersebut juga mempengaruhi perusahaan untuk mendapatkan pasokan bahan baku sesuai dengan keinginan.

3. Pemasok dapat beralih ke perusahaan lain

CV. Delta Mina Jaya mendapatkan bahan baku dari Sidoarjo, Lamongan, Gresik, Juwana, Makassar dan Tarakan. Jumlah pemasok sangat banyak dan kemungkinan para pemasok tersebut sewaktu-waktu berpindah ke perusahaan lain, karena perusahaan lain berani memberikan harga baku yang lebih tinggi. Banyak pemasok ikan dari Sidoarjo tidak memasok ikannya untuk kebutuhan perusahaan pengolahan ikan yang ada di Sidoarjo, rata-rata ikan bandeng tersebut diangkut ke Makasar karena Makasar terdapat banyak industri ikan bandeng untuk umpan hingga skala internasional. Sehingga semakin menyulitkan perusahaan pengolahan ikan di Kabupaten Sidoarjo untuk mendapatkan bahan baku dari daerahnya sendiri.

#### 4. Konsumen mempunyai daya tawar yang tinggi

Tingginya daya tawar konsumen menyebabkan pelanggan dapat mudah berpindah ke produk perusahaan lain. Selain itu syarat ikan bandeng umpan dan harga bandeng yang sesuai dengan keinginan konsumen juga menjadi salah satu daya tawar bagi konsumen. Jumlah pesaing yang banyak dapat menyebabkan konsumen berpindah hati dari produk yang telah dihasilkan oleh perusahaan dikarenakan perusahaan pesaing berani menjual ikan di bawah harga pasar untuk mendapatkan konsumen sebanyak-banyaknya.

Setelah faktor eksternal terhadap CV. Delta Mina Jaya diidentifikasi, maka dibuat suatu tabel EFAS (*External Strategic Factors Analysis Summary*) yang disusun dengan cara pemberian skoring pada tabel 8 berikut:

Tabel 8. Matriks EFAS

Faktor Strategi Eksternal	Bobot (B)	Rating (R)	B x R
• Peluang			
1. Permintaan ikan bandeng umpan yang tinggi	0,13	3,1	0,4
2. Perkembangan teknologi untuk sarana operasional	0,13	3,2	0,42
3. Adanya dukungan pemerintah	0,14	3,8	0,53
4. Pemasok ikan banyak	0,15	4,4	0,66
Total Skor	0,55	-	2,01
• Ancaman			
1. Adanya kompetitor baru	0,13	3,5	0,45
2. Kendala cuaca buruk	0,1	2,8	0,28
3. Pemasok dapat beralih ke perusahaan lain	0,1	3,2	0,32
4. Konsumen mempunyai daya tawar tinggi	0,12	2,7	0,32
Total Skor	0,45	-	1,37
TOTAL	1	-	3,38

Berdasarkan hasil matriks EFAS pada Tabel 8, nilai peluang sebesar 2,01 dan nilai ancaman sebesar 1,37 sehingga diperoleh total skor sebesar 3,38 sehingga di dalam CV. Delta Mina Jaya terdapat banyak peluangnya dibandingkan ancamannya. Menurut Rangkuti (1997), total nilai skor untuk faktor eksternal semakin nilainya mendekati angka 1 maka semakin banyak ancamannya daripada peluangnya. Sedangkan semakin nilainya mendekati angka 4, maka semakin banyak peluang dibandingkan ancaman. Adapun perhitungan lengkap skoring analisis swot dapat dilihat pada Lampiran 11.

### 5.6.2 Perumusan Alternatif Strategi Pengembangan

Setelah faktor internal yang meliputi kekuatan dan kelemahan serta faktor eksternal yang meliputi peluang dan ancaman telah diidentifikasi, maka dapat

dihasilkan empat kemungkinan startegis dengan menggunakan matriks SWOT pada

Tabel 9 sebagai berikut :

Tabel 9. Matriks SWOT

<b>Faktor Internal</b>  <b>Faktor Eksternal</b>	<b>Kekuatan (S)</b> 1. Memiliki sarana dan prasarana yang mendukung 2. Kualitas produk yang dihasilkan baik 3. Jaringan pasar yang luas 4. Kegiatan produksi menggunakan teknologi modern 5. SDM dapat memajemen bahan baku dengan baik 6. Usaha layak secara finansial	<b>Kelemahan (W)</b> 1. Perekrutan karyawan masih menggunakan relasi 2. Pengawasan pimpinan terhadap karyawan belum optimal 3. Peningkatan keahlian dan ketrampilan karyawan belum diperhatikan 4. Adanya tumpang tindih struktur organisasi
	<b>Peluang (O)</b> 1. Permintaan ikan bandeng umpan yang tinggi 2. Perkembangan teknologi untuk sarana operasional 3. Adanya dukungan pemerintah 4. Pemasok ikan banyak	<b>Strategi SO</b> 1. Memanfaatkan perkembangan teknologi di perusahaan 2. Memaksimalkan penggunaan fasilitas pemerintah 3. Meningkatkan kinerja karyawan agar dapat memajemen perusahaan dengan baik 4. Memperluas cakupan distribusi ikan bandeng umpan
<b>Ancaman (T)</b> 1. Adanya kompetitor baru 2. Kendala cuaca buruk 3. Pemasok dapat beralih ke perusahaan lain 4. Konsumen mempunyai daya tawar tinggi	<b>Strategi ST</b> 1. Memaksimalkan sarana dan prasarana untuk bersaing 2. Memproduksi ikan beku sebanyak-banyaknya ketika stok melimpah 3. Meningkatkan hubungan kerjasama dengan pemasok dan pembeli 4. Menyesuaikan harga pasar dengan kualitas produk terbaik	<b>Strategi WT</b> 1. Mengikuti perkembangan kompetitor usaha ikan beku 2. Memanfaatkan panen raya 3. Restrukturisasi organisasi 4. Divisi pemasaran selalu memantau harga pasar dan kompetitor

- Strategi SO (kuadran 1)

1. Memanfaatkan perkembangan teknologi di perusahaan

CV. Delta Mina Jaya memiliki sarana dan prasarana yang mendukung, selain itu perusahaan ini juga memiliki kualitas produk yang baik. Sehingga dengan adanya perkembangan teknologi untuk sarana operasional dapat dimanfaatkan untuk mempertahankan kualitas produk yang baik agar dapat masuk ke kawasan Eropa dan wilayah-wilayah yang baru karena didukung dengan tingginya permintaan ikan bandeng umpan di CV. Delta Mina Jaya.

2. Memaksimalkan penggunaan fasilitas pemerintah

Fasilitas pemerintah yang berupa *Coldstorage* di pasar ikan difasilitasi oleh Dinas Perikanan dan Kelautan ini memiliki kapasitas yang besar dapat mencakup 25 ton dan lokasi pasar ikan dengan perusahaan sangat dekat. CV. Delta Mina Jaya juga sudah memiliki hubungan baik dengan pihak pasar ikan, sehingga CV. Delta Mina Jaya dapat meminjam *coldstorage* di pasar ikan apabila *coldstorage* di CV. Delta Mina Jaya sudah penuh. Sehingga jika perusahaan mendapatkan pesanan yang banyak, perusahaan dapat bekerja sama dengan pasar ikan agar ikan bandeng umpan dapat dibekukan di *coldstorage* pasar ikan.

3. Meningkatkan kinerja karyawan agar dapat memajemen perusahaan dengan baik

Manajemen merupakan hal sangat penting untuk perusahaan. Menerapkan manajemen yang baik terhadap para karyawan dapat memberikan kepercayaan yang lebih kepada *buyer*, sehingga *buyer* akan senang apabila pesanan yang diinginkan dikirim tepat waktu dan produk dengan kualitas baik sesuai dengan perjanjian yang sudah disepakati bersama. Dengan pengelolaan bahan baku yang baik akan

berdampak pengiriman barang yang tepat waktu, sehingga akan menjadi nilai tambah bagi perusahaan untuk memperluas pasar dan menjangkau banyak konsumen.

#### 4. Memperluas cakupan distribusi ikan bandeng umpan

Memperluas cakupan distribusi yang dapat dilakukan oleh perusahaan dengan adanya permintaan akan ikan bandeng umpan yang tinggi, pemasok yang banyak dan modal yang dimiliki sangat kuat, fasilitas perusahaan yang mendukung. Dengan beberapa hal tersebut dapat menjadi peluang perusahaan untuk mengenalkan produk ikan bandeng umpan ke wilayah-wilayah yang baru. Adanya perkembangan teknologi terutama bidang transportasi pada masa kini dan juga informasi seperti internet, dapat memberikan kemudahan kepada perusahaan untuk kegiatan distribusi dan pemasaran produk untuk menjangkau suatu wilayah-wilayah yang baru.

Berdasarkan hasil analisis Tabel 9 di atas, telah didapatkan strategi pengembangan usaha yang mendukung strategi agresif dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang yang dimiliki oleh perusahaan. Namun, tidak hanya itu masih ada kebijakan lain yang bisa dilakukan adalah memanfaatkan kekuatan untuk mengatasi ancaman (Strategi ST), dengan memanfaatkan peluang dan meminimalkan kelemahan (Strategi WO) dan meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman (Strategi WT) adalah :

- Strategi ST (Kuadran 2)

Strategi *Strength Threat* (ST) merupakan strategi yang dilakukan dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki suatu perusahaan untuk mengatasi ancaman yang dialami oleh perusahaan. Adapun strategi ST yang dapat dilakukan oleh CV. Delta Mina Jaya adalah :

### 1. Memaksimalkan sarana dan prasarana untuk bersaing

Sarana dan prasarana yang dimiliki oleh CV. Delta Mina Jaya sudah mendukung, dengan memaksimalkan sarana dan prasarana khususnya dalam kegiatan produksi penggunaan teknik dan teknologi modern yang digunakan untuk menghadapi tingginya persaingan perusahaan pada masa saat ini dan saat mendatang. Misalnya prasarana komunikasi dengan menggunakan internet perusahaan dapat memaksimalkan internet yang ada di perusahaan untuk melakukan pengenalan, distribusi dan pemasaran produk kepada konsumen yang berada di wilayah baru sehingga dapat memberikan kemungkinan perusahaan untuk mendapatkan pembeli dari wilayah baru tersebut.

### 2. Memproduksi ikan beku sebanyak-banyaknya ketika stok melimpah

Bahan baku sangat penting untuk CV. Delta Mina Jaya dimana produk unggulannya adalah ikan bandeng umpan. Apabila ketika panen raya ikan bandeng sangat melimpah dan harganya murah, sebaiknya perusahaan membeli stok ikan sebanyak-banyaknya dan diproses untuk dijadikan ikan bandeng umpan. Sehingga, ketika konsumen memesan ikan bandeng umpan, CV. Delta Mina Jaya tidak kesulitan untuk mencari bahan baku lagi dan dapat langsung dijual kepada konsumen.

### 3. Meningkatkan hubungan kerjasama antara pemasok dan pembeli

Meningkatkan hubungan kerjasama antara pemasok dan pembeli, pada strategi ini bertujuan untuk memperoleh kesepakatan harga, baik dari harga pemasok dengan CV. Delta Mina Jaya atau CV. Delta Mina Jaya dengan pembeli apabila terjadi kenaikan harga nener ikan bandeng dapat menyebabkan harga ikan bandeng meningkat. Selain itu, dengan meningkatkan hubungan kerjasama antara pemasok dan pembeli dapat mengurangi ancaman pemasok yang mudah berpindah ke perusahaan lain akibat selisih harga.

#### 4. Menyesuaikan harga pasar dengan kualitas produk terbaik

Harga pasar sangat mempengaruhi keuntungan pada suatu perusahaan. apabila harga pasar sedang rendah namun bahan baku yang dibeli mahal akan membuat perusahaan mendapat keuntungan yang sedikit. Maka dari itu perusahaan harus sering memantau harga pasar yang ditetapkan oleh kompetitor agar dapat bersaing dengan sehat namun dengan memberikan kualitas produk yang terbaik. Sehingga konsumen tidak akan kecewa jika membeli produk CV. Delta Mina Jaya walaupun dengan harga murah atau mahal konsumen tetap mendapatkan kualitas yang terbaik.

- Strategi WO (Kuadran 3)

Strategi *Weakness Opportunity* adalah strategi yang digunakan untuk meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang yang ada. Adapun strategi WO yang dapat diterapkan di CV. Delta Mina Jaya adalah :

##### 1. Melakukan rekrut karyawan sendiri

Melakukan rekrut karyawan sendiri tanpa bantuan relasi diharapkan akan mendapatkan karyawan yang benar-benar berkompeten dan dapat menguasai teknologi yang ada di perusahaan. sehingga perusahaan tidak perlu mengajari secara terus menerus hingga karyawan dapat menggunakan teknologi tersebut dan para karyawan jyang berkompeten dapat bekerja dengan optimal sehingga berdampak terhadap produk yang dihasilkan pun akan baik pula.

##### 2. Mengoptimalkan pengawasan hasil kerja karyawan

Mengoptimalkan pengawasan dari masing-masing divisi hingga direktur terhadap karyawan sangat penting sekali, khususnya bagian produksi harus benar-benar diawasi karena berkaitan dengan memanfaatkan teknologi modern untuk membekukan ikan bandeng. Dengan mengoptimalkan pengawasan juga akan

memberikan dampak yang baik untuk perusahaan, sehingga para karyawan akan melakukan tugasnya dengan baik apabila pengawasan dari masing-masing divisi ditingkatkan. Masing-masing divisi juga akan tahu apabila ada karyawan yang melakukan kesalahan dalam kegiatan produksi dan harus segera ditangani agar kesalahan tidak terulang kembali.

### 3. Menjalin kerjasama dengan pemasok

Pemasok ikan bandeng untuk CV. Delta Mina Jaya lumayan banyak, antara lain dari Sidoarjo, Lamongan, Juwana, Gresik, Makasar dan Tarakan. Menjalin kerjasama dengan pemasok ikan bandeng sangat penting sekali, karena permintaan akan ikan bandeng umpam yang sangat tinggi dan pemasok ikan yang banyak. Maka, dengan menjalin kerjasama rekan petambak ikan bandeng dapat membantu perusahaan untuk mendapatkan bahan baku yang lebih banyak, sehingga pasokan ikan bandeng tidak akan mengalami kekurangan ketika pesanan meningkat. Apabila perusahaan kekurangan pasokan bahan baku, perusahaan dapat membeli bahan baku di petambak ikan bandeng yang lain dengan kualitas yang baik pula.

### 4. Memberi pelatihan khusus penggunaan teknologi modern

Karyawan dalam suatu perusahaan harus memiliki ketrampilan yang baik untuk meningkatkan kualitas suatu perusahaan. CV. Delta Mina Jaya adalah perusahaan yang menggunakan teknologi modern untuk menghasilkan suatu produk, adapun teknologi modern tersebut adalah mesin *air blast freezer*, *coldstorage*, dan mesin *strapping band*. Sehingga pelatihan khusus mengenai penggunaan teknologi modern sangat diperlukan. Usaha ikan bandeng beku masih memerlukan peran stakeholder pemerintah seperti dinas perikanan dengan memberikan seminar, pelatihan khusus kepada karyawan tentang teknologi modern, sehingga para

karyawan akan memiliki tambahan ilmu ketika diberikan seminar dan pelatihan khusus.

- Strategi WT (Kuadran 4)

Strategi *Weaknesses Threats* (WT) adalah strategi yang didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensive dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada dan menghindari ancaman yang dialami oleh perusahaan. adapun strategi WT yang digunakan pada CV. Delta Mina Jaya adalah sebagai berikut :

1. Mengikuti perkembangan kompetitor usaha ikan beku

Perkembangan yang dimiliki oleh kompetitor ikan beku sangatlah pesat. Baik dari segi pemasaran, fasilitas yang dimiliki, kemasan produk untuk menambah daya tarik konsumen. Perusahaan yang memiliki fasilitas yang baik, kualitas produk yang baik dan pangsa pasar yang luas dapat menjadi nilai tambah pada perusahaan tersebut, dan konsumen akan menyukai perusahaan tersebut. Sehingga dengan mengikuti perkembangan usaha yang dimiliki oleh kompetitor sangat perlu dilakukan agar konsumen bertambah banyak.

2. Memanfaatkan panen raya

Panen raya adalah hal yang paling ditunggu oleh perusahaan untuk mendapatkan bahan baku, selain jumlahnya yang melimpah, harga bahan baku juga murah. Sehingga perusahaan pasti akan memanfaatkan momen panen raya untuk mendapatkan bahan baku sebanyak-banyaknya dengan harga murah untuk mendapatkan keuntungan yang maksimal. Bahan baku yang sudah didapatkan ketika panen raya akan diproses dengan baik dan ikan bandeng umpan tersebut akan disimpan di *coldstorage* hingga konsumen membeli ikan bandeng umpan tersebut.

3. Restrukturisasi organisasi

Perbaikan sistem manajemen perusahaan perlu ditingkatkan untuk mengatasi kelemahan adanya tumpang tindih struktur organisasi. Sistem manajemen perusahaan dapat diperbaiki dengan cara restrukturisasi organisasi untuk menghindari tumpang tindih pekerjaan dari setiap bagian yang ada di CV. Delta Mina Jaya. Sehingga dengan restrukturisasi, setiap karyawan dan divisi dapat memberikan kinerja terbaiknya untuk perusahaan tanpa tumpang tindih pekerjaan.

#### 4. Divisi pemasaran selalu memantau harga pasar dan kompetitor

Memantau harga yang sudah ditetapkan oleh kompetitor sangat perlu dilakukan, agar perusahaan dapat mengetahui harga pasar pada saat ini. Tugas divisi pemasaran adalah memantau kondisi pasar dan menjual produk perusahaan. Sehingga harga pasar sangat penting untuk diawasi agar perusahaan dapat bersaing dengan kompetitor tanpa mengurangi kualitas produk yang dihasilkan oleh CV. Delta Mina Jaya

#### 5.6.3 Matriks Grand Strategy Pengembangan Usaha

Hasil pengolahan data identifikasi faktor internal dan faktor eksternal, diperoleh skor dari masing-masing faktor adalah sebagai berikut:

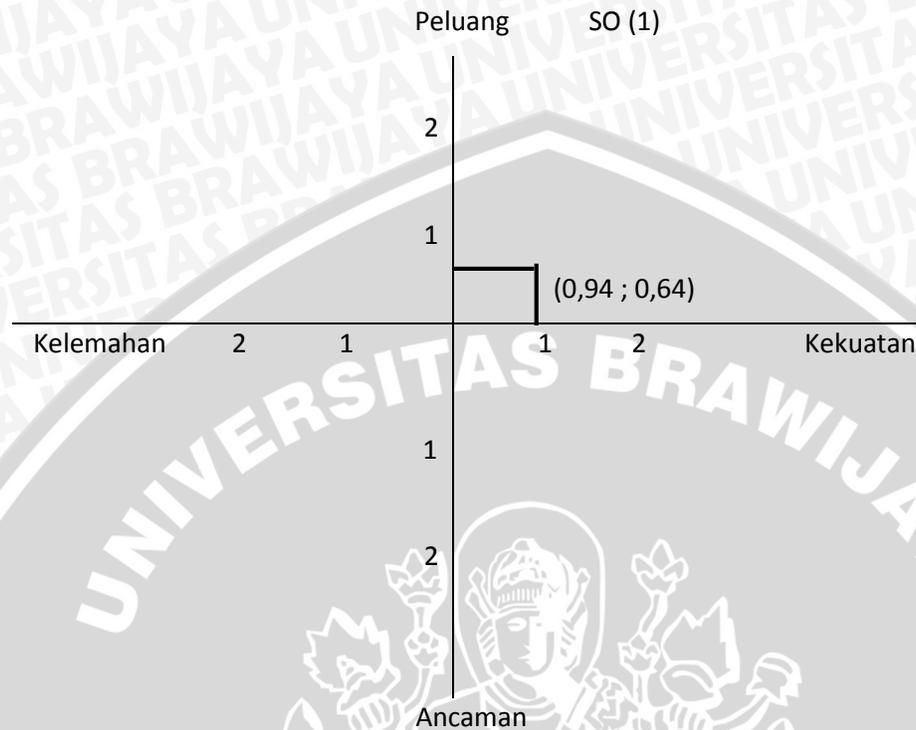
Kekuatan	= 2	Kelemahan	= 1,06
Peluang	= 2,01	Ancaman	= 1,37

Titik koordinat dari masing-masing faktor internal dan faktor eksternal dapat diketahui dari perhitungan analisis SWOT

$$\text{Sumbu X} = 2 - 1,06 = 0,94$$

$$\text{Sumbu Y} = 2,01 - 1,37 = 0,64$$

Sehingga dari hasil perhitungan tersebut dapat dilihat di diagram analisis SWOT pada Gambar 27 berikut :



Gambar 26. Diagram SWOT

Dari diagram SWOT di atas dapat dilihat bahwa usaha ikan bandeng umpan CV. Delta Mina Jaya menempati di posisi strategi SO (kuadran 1), yang berarti perusahaan tersebut berada pada situasi yang menguntungkan karena memiliki banyak peluang dan kekuatan perusahaan yang tinggi, sehingga peluang dan kekuatan yang dimiliki oleh CV. Delta Mina Jaya dapat dimanfaatkan untuk membuat strategi pengembangan usaha dengan kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented strategy*). Berikut adalah penjabaran dari penetapan strategi tersebut

1. Kebijakan yang mendukung pada ditetapkannya strategi pengembangan usaha dengan kebijakan pertumbuhan yang agresif (Kuadran 1) adalah meningkatkan kinerja karyawan agar dapat memajemen perusahaan dengan baik dengan cara

mengelola bahan baku yang dimiliki untuk segera diolah dengan benar agar sesuai dengan permintaan konsumen yang memiliki persyaratan berbeda untuk lokal dan ekspor sehingga dengan banyaknya pengalaman karyawan dapat memberikan kemungkinan perusahaan untuk memperluas distribusi pasar ikan bandeng umpan hingga ke Eropa.

2. Kebijakan untuk bagian pemasaran adalah menguasai pasar lokal dan Asia, dan memperluas pasar hingga ke kawasan Eropa yang didukung dengan adanya permintaan akan ikan bandeng umpan yang tinggi dan kualitas produk yang dihasilkan perusahaan baik. Apabila karyawan dapat mempunyai prestasi tercapainya target penjualan akan diberikan bonus oleh pemilik perusahaan berupa peninjauan langsung ke pasar lokal ataupun luar negeri yang hendak dituju, agar karyawan tersebut dapat memahami kondisi pasar di daerah yang akan dituju.
3. Kebijakan untuk bagian keuangan, adalah meningkatkan keuntungan perusahaan untuk mendapatkan keuntungan sebanyak-banyaknya. Kebijakan ini mendukung karena CV. Delta Mina Jaya layak secara finansil jangka pendek hingga jangka panjang. Kebijakan yang mendukung untuk aspek finansil adalah menggunakan dana yang dimiliki sesuai dengan tujuan dan fungsinya, dan memastikan arus kas tidak mengalami kerugian.
4. Kebijakan untuk bagian produksi, mempertahankan kualitas produk yang dihasilkan perusahaan, karena hal tersebut adalah kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk bertahan dari banyaknya pesaing di bidang yang sama. Apabila kualitas yang dihasilkan baik akan berdampak pada konsumen yang selalu bertambah karena kualitas yang baik. Kebijakan yang mendukung adalah dengan

menjaga standar proses produksi, menjaga kebersihan, melakukan inovasi produk dari kemasan agar lebih menarik.

5. Membuka cabang atau pabrik lagi di luar Pulau Jawa, karena sudah didukung modal yang dimiliki besar, permintaan akan bandeng umpan tinggi dan peluang untuk memperluas pasar sangat tinggi. sehingga perusahaan dapat bersaing dengan kompetitor lain di bidang yang sama.

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



## 6. KESIMPULAN DAN SARAN

### 6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai strategi pengembangan usaha penyediaan ikan bandeng sebagai umpan di CV. Delta Mina Jaya, Kabupaten Sidoarjo adalah sebagai berikut:

1. Aspek teknis pada perusahaan CV. Delta Mina Jaya meliputi sarana dan prasarana produksi, peralatan, dan proses produksi dimulai dari 1) Pembongkaran, 2) Pencucian, 3) Penyortiran, 4) Timbang dan susun 5), Pembekuan, 6) Glazing, 7) Pengemasan.
2. Aspek manajemen meliputi perencanaan pada CV. Delta Mina Jaya untuk kedepannya sudah tersusun. Organisasi di CV. Delta Mina Jaya sudah disusun sesuai dengan tugas dan kewajiban masing-masing, namun sering terjadi timpang tindih pekerjaan. Pengarahan dilakukan oleh pemilik perusahaan dan kepala produksi memberikan arahan secara langsung kepada karyawan. Pengawasan dilakukan oleh direktur CV. Delta Mina Jaya secara langsung.
3. Aspek pemasaran meliputi produk khusus ikan bandeng sebagai umpan. Harga ikan bandeng menggunakan penetapan harga FOB dan CNF, harga bandeng beku sesuai dengan harga pasar. Tempat pendistribusian dalam negeri meliputi wilayah Jakarta, Bandung, dan Bali, sedangkan luar negeri meliputi Taiwan, Jepang, Korea, Singapore, Honiara, Trinidad, Tobago. Promosi perusahaan hanya melalui *website* saja.

4. Analisis aspek finansial pada CV. Delta Mina Jaya dengan melihat pengembangan usaha yang dianalisis secara jangka pendek maupun jangka panjang, dan usaha tersebut dapat dikatakan layak dijalankan untuk 10 tahun kedepan.
5. Identifikasi faktor internal pada CV. Delta Mina Jaya yang perlu diperbaiki adalah perekrutan karyawan masih menggunakan relasi, pengawasan pimpinan terhadap karyawan belum optimal, peningkatan keahlian dan ketrampilan karyawan belum diperhatikan, dan adanya tumpang tindih struktur organisasi. Sedangkan faktor eksternal yang perlu diperhatikan adalah kompetitor baru, kendala cuaca buruk, pemasok dapat beralih ke perusahaan lain, dan konsumen mempunyai daya tawar tinggi.
6. Hasil perhitungan terhadap faktor-faktor internal dan faktor-faktor eksternal, CV. Delta Mina Jaya berada pada posisi kuadran 1 (Strategi SO) yang artinya memiliki kekuatan dan peluang yang lebih tinggi sehingga dapat dimanfaatkan untuk melakukan pengembangan usaha dengan cara meningkatkan pengalaman karyawan, menguasai pasar lokal, Asia hingga Eropa, meningkatkan keuntungan sebanyak-banyaknya, mempertahankan kualitas produk yang dihasilkan, dan membuka cabang atau pabrik baru.

## 6.2 Saran

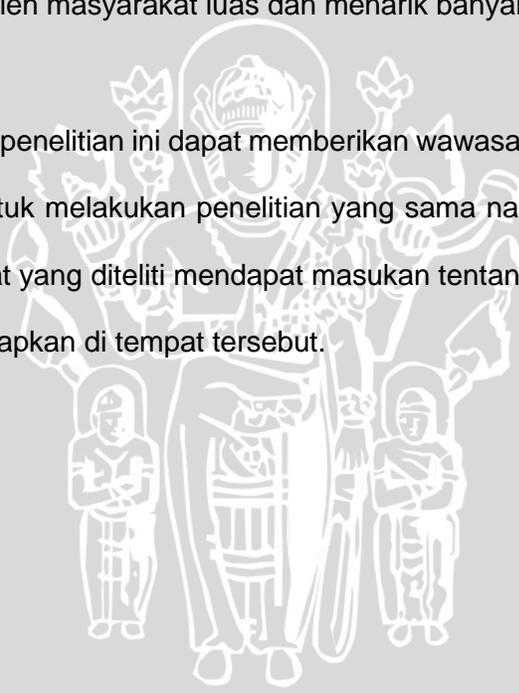
Saran yang diberikan dari hasil penelitian tentang strategi pengembangan usaha penyediaan ikan bandeng sebagai umpan di CV. Delta Mina Jaya, Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur adalah sebagai berikut :

- Direktur CV. Delta Mina Jaya

Direktur CV. Delta Mina Jaya diharapkan untuk menambah sarana seperti mesin *air blast freezer* dan *coldstorage*, perbaikan ruang proses agar para karyawan dapat lebih semangat untuk bekerja. Promosi secara aktif agar CV. Delta Mina Jaya dapat dikenal oleh masyarakat luas dan menarik banyak konsumen.

- Peneliti

Diharapkan laporan penelitian ini dapat memberikan wawasan dan informasi bagi peneliti yang lain untuk melakukan penelitian yang sama namun di tempat yang berbeda, agar tempat yang diteliti mendapat masukan tentang strategi yang baik, sehingga dapat diterapkan di tempat tersebut.



## DAFTAR PUSTAKA

- Afrianto, E dan Liviawaty. 1989. **Pengawetan dan Pengolahan Ikan**. Yogyakarta: Kanisius.
- Assauri, S. 2007. **Manajemen Pemasaran**. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- BAPPEKAP Sidoarjo. 2003. **Pengembangan Kawasan Minapolitan Sidoarjo**. <http://www.bappeda.sidoarjo.kab.go.id/berita-294-pengembangan-kawasan-minapolitan-sidoarjo.html> diakses tanggal 17 Maret 2014 pukul 14.00 WIB.
- Benyamin. 2013. **Manajemen dan Pengembangan Pemasaran Pada Usaha Perusahaan Perikanan di Sidoarjo**. Agora Vol 1, No 1.
- Darmono dan Hasan, Ani, M. 2002. **Menyelesaikan Skripsi dalam Satu Semester**. PT Grasindo. Jakarta. Diakses 30 Oktober 2014.
- Dirjen Perikanan Budidaya. 2013. **Bandeng dan Udang Budidaya Tambak Ikonnya Sidoarjo**. <http://www.djpb.kkp.go.id/berita.php?id=879> diakses tanggal 17 Maret 2014 pukul 14.00 WIB.
- Gray, Clive. 1997. **Pengantar Evaluasi Proyek Edisi Kedua Jilid 1**. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Gulo, W. 2000. **Metodologi Penelitian**. Jakarta. Grasindo.
- Hanafiah dan Saefuddin, 1983. **Tata Niaga Hasil Perikanan**. Penerbit Universitas Indonesia. Jakarta.
- Handoko, Hani, T. 1984. **Manajemen Edisi 2**. Yogyakarta. BPFE- Yogyakarta.
- Hermawan, Asep. 2005. **Penelitian Bisnis Paradigma Kuantitatif**. PT Grasindo. Jakarta.
- Isma, Listia, N. 2012. **Analisis Strategi Bisnis Ekspor Pembekuan Ikan (Studi Kasus : PD Sambu di Komplek Pelabuhan Perikanan Nusantara (PPN) Kejawan, Cirebon, Jawa Barat)**. 93 hlm.
- Kotler, P. 1987. **Dasar-dasar Pemasaran Edisi Ketiga Jilid 1**. CV Intermedia. Jakarta.
- Kotler, P. 1987. **Dasar-dasar Pemasaran Edisi Ketiga Jilid 2**. CV Intermedia. Jakarta.

- Larsito, S. 2005. **Analisis Keuntungan Usaha Tani Tembakau Rakyat dan Efisiensi Ekonomi Relatif Menurut Skala Luas Lahan Garapan.**
- Mansyur, A. 2003. **Prospek Budidaya Bandeng dalam Karamba Jaring Apung Laut dan Muara sungai.**
- Marimin. 2004. **Teknik dan Aplikasi Pengambilan Keputusan Kriteria Majemuk.** Grasindo Gramedia Widiasarana Indonesia. Bogor.
- Pamikiran, A. 2013. **Pemasaran Ikan Tuna (*Thunnus albacores*) Studi Kasus di Pasar Bersehati, Kelurahan Calaca, Kota Manado.**
- Pranata, A. 2011. **Pengaruh Tingkat Substitusi Tepung Ikan dengan Tepung Maggot Terhadap Retensi dan Efisiensi Pemanfaatan Nutrisi pada Tubuh Ikan Bandeng (*Chanos chanos* Forsskal).**
- Primyastanto, M. 2009. **Buku Ajar Evaluasi Proyek Usaha edisi 2009/2010. Laboratorium Terpadu Sosial Ekonomi Perikanan Universitas Brawijaya.** Malang.
- Primyastanto. 2011. **Feasibility Study Usaha Perikanan Sebagai Aplikasi dari Teori Studi Kelayakan Usaha Perikanan.** Universitas Brawijaya Press (UB Press). Malang
- Purnomowati, I., Hidayati, D., dan Saparinto, C. 2007. **Ragam Olahan Bandeng.** Kanisius. Yogyakarta.
- Rangkuti, F. 1997. **Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis Cara Penrhitungan Bobot, Rating dan OCAI.** PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Riana, F.D dan F. Baladina. 2005. **Teori Pemasaran, Aspek Pasar Dan Strategi Pemasaran Perusahaan Agribisnis.** Fakultas Pertanian Universitas Brawijaya. Malang.
- Riyanto, B. 1995. **Dasar Dasar Pembelanjaan Perusahaan.** Yogyakarta. BPFE-YOGYAKARTA.
- Semiawan, C. 2010. **Metode Penelitian Kualitatif Jenis, Karakteristik dan Keunggulannya.** PT Grasindo. Jakarta. Diakses pada 30 Oktober 2014.
- Senjaya, K. 2013. **Pengelolaan dan Pengembangan Usaha Pada Perusahaan Pengelolaan Ikan Bandeng di Sidoarjo.** Agora Vol 1, No 1.
- Singarimbun, Masri, dan Effendi Sofian. 1989. **Metode Penelitian Survai. Pustaka LP3ES Indonesia.** Jakarta.
- Soekartawi. 1993. **Agribisnis : Teori dan Aplikasinya.** PT Rajawali Press. Jakarta.
- Subagyo, A. 2007. **Studi Kelayakan Teori dan Aplikasi.** PT Elex Media Komputindo. Jakarta.

Sugiyono. 2012. **Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D**. Alfabeta. Bandung.

Umar, H. 2000. **Business an Introduction**. PT Gramedia Pustaka Utama. . Jakarta

Widjajanta, Bambang, dan Widyaningsih, Astianti. 2001. **Mengasah Kemampuan Ekonomi**. Citra Praya. Bandung.

Widjoyo, Hs. 2007. **Mata Kuliah Pengembangan Kepribadian di Perguruan Tinggi**. PT Grasindo. Jakarta.

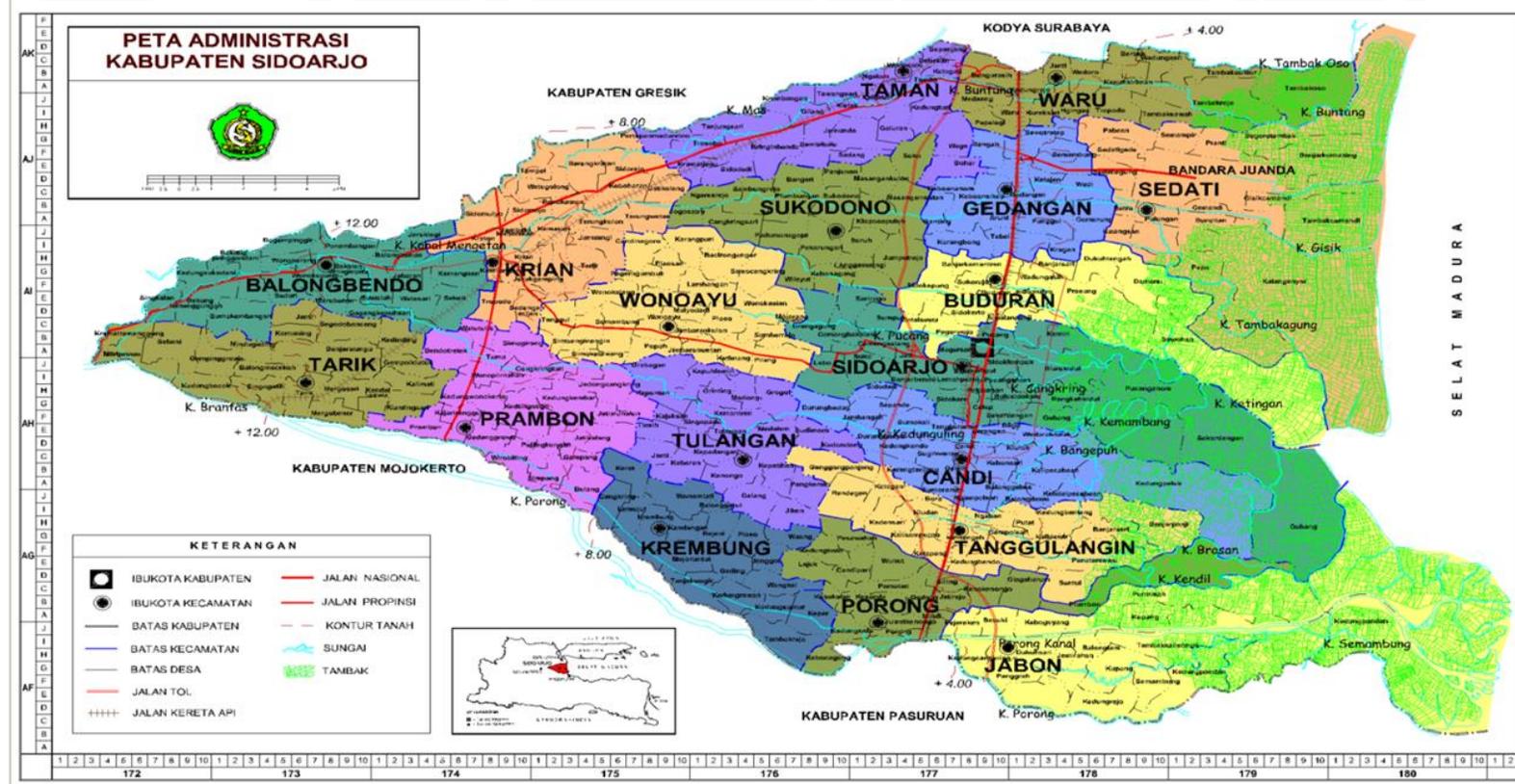
Wiyono, S. 2006. **Manajemen Potensi Diri**. PT. Grasindo. Jakarta.

Yunarto, I. 2006. **Business Concepts Implementation Series In Sales and Distribution Management**. Jakarta : PT Elex Media Komputindo.



LAMPIRAN

Lampiran 1. Lokasi Penelitian



## Lampiran 2. Modal Tetap

No	Jenis Modal Investasi	Jumlah (Unit)	Harga (Rp/Unit)	Harga Total	UT	Penyusutan
						Pertahun (Rp)
1	Bangunan	1	200.000.000	200.000.000	10	20.000.000
2	<i>Coldstorage</i>	1	500.000.000	500.000.000	10	50.000.000
3	<i>Air Blast Freezer</i>	1	400.000.000	400.000.000	10	40.000.000
4	Timbangan Digital Excellent 150 Kg	1	5.000.000	5.000.000	5	1.000.000
5	Timbangan Digital Sonic 150 Kg	1	2.000.000	2.000.000	5	400.000
6	Pompa Air	1	500.000	500.000	10	50.000
7	<i>Hand Pallet</i>	1	2.000.000	2.000.000	10	2.000.000
8	Kereta 4 Roda Kecil	1	1.000.000	1.000.000	10	100.000
19	Mesin <i>Strapping Band</i>	2	4.000.000	8.000.000	10	800.000
10	Lemari <i>locker</i>	1	2.000.000	2.000.000	10	2.000.000
11	<i>Jet pump</i>	1	1.000.000	1.000.000	10	100.000
12	Inventaris Kantor Administrasi	1	18.600.000	18.600.000	5	3.720.000
13	<i>Long Pan</i> Bandeng	400	25.000	10.000.000	10	1.000.000
14	Keranjang Putih	20	10.000	200.000	5	40.000
15	Meja Sortir	1	2.000.000	2.000.000	10	200.000
16	Meja Proses	2	2.000.000	4.000.000	10	400.000
17	Meja <i>Glazing</i>	1	2.000.000	2.000.000	10	200.000
18	Rak Ikan	4	2.500.000	10.000.000	10	1.000.000
19	Palet Kayu	100	20.000	2.000.000	5	400.000
20	Box Air 1200 liter	3	1.667.000	5.000.000	10	500.000
21	Box Air 500 liter	1	500.000	500.000	10	50.000
22	Tandon Air 5000 liter	1	4.250.000	4.250.000	10	425.000
23	Jaket <i>Coldstorage</i>	10	80.000	800.000	5	160.000
24	Sepatu Boot	10	88.000	880.000	1	880.000
25	Lampu Soaklay	1	500.000	500.000	2	250.000
			<b>TOTAL</b>	<b>1.182.230.000</b>		<b>125.675.000</b>

## Lampiran 3. Modal Lancar dalam setahun

No	Jenis Modal	Jumlah	Harga satuan (Rp)	Harga Total (Rp)
1	Harga rata-rata (all size) Ikan Bandeng Rp 11.000/Kg x 100.000 Kg	1.200.000 Kg	11.000 / Kg	13.200.000.000
2	Transport Bahan Baku		10.000.000/ bulan	120.000.000
3	Bongkar Muat		4.000.000/ bulan	48.000.000
4	<i>Packing Material</i>		46.000.000/ bulan	552.000.000
5	Es Balok		10.000.000/ bulan	120.000.000
6	Bank Charge		3.000.000/ bulan	36.000.000
7	<i>Export Charge</i>			
	a. <i>Ocean Freight</i> (all in)		90.000.000/ bulan	1.080.000.000
	b. <i>B/L Correction</i> <i>Charge</i>		700.000/ bulan	8.400.000
	c. <i>Stuffing</i>		2.000.000/ bulan	24.000.000
	d. Pengiriman Dokumen		2.500.000/ bulan	30.000.000
8	Komisi Pemasaran		10.000.000 / bulan	120.000.000
9	Perjalanan Dinas (BBM, Parkir, Tol, dll)		5.000.000/ bulan	60.000.000
10	Akomodasi		2.000.000/ bulan	24.000.000
11	Alat-alat tulis kantor		500.000/ bulan	6.000.000
12	Telepon, Internet, Fax		2.000.000/ bulan	24.000.000
13	Listrik		35.000.000/ bulan	420.000.000
14	Keamanan		500.000 / bulan	6.000.000
	<b>TOTAL</b>			<b>15.878.400.000</b>

## Lampiran 4. Modal Kerja dalam setahun

No.	Jenis Modal	Jumlah	Harga /Satuan (Rp)	Harga Total (Rp)
1.	Penyusutan			125.675.000
2.	Tenaga Kerja			
	a. Karyawan tetap		20.000.000/ bulan	240.000.000
	b. Tenaga Borongan		6.750.000/ bulan	81.000.000
3.	Perawatan Alat		2.000.000/ bulan	24.000.000
4.	Harga rata-rata ( <i>all size</i> ) Ikan Bandeng	1.200.000 Kg	Rp 11.000 / Kg	13.200.000.000
5.	Transport Bahan Baku		10.000.000/ bulan	120.000.000
6.	Bongkar Muat		4.000.000/ bulan	48.000.000
7.	<i>Packing Material</i>		46.000.000/ bulan	552.000.000
8.	Es Balok		10.000.000/ bulan	120.000.000
9.	Bank Charge		3.000.000/ bulan	36.000.000
10.	<i>Export Charge</i>			
	a. <i>Ocean Freight (all in)</i>		90.000.000/ bulan	1.080.000.000
	b. <i>B/L Correction Charge</i>		700.000/ bulan	8.400.000
	c. <i>Stuffing</i>		2.000.000/ bulan	24.000.000
	d. Pengiriman Dokumen		2.500.000/ bulan	30.000.000
11.	Komisi Pemasaran		10.000.000 / bulan	120.000.000
12.	Perjalanan Dinas (BBM, Parkir, Tol, dll)		5.000.000/ bulan	60.000.000
13.	Akomodasi		2.000.000/ bulan	24.000.000
14.	Alat-alat tulis kantor		500.000/ bulan	6.000.000
15.	Telepon, Internet, Fax		2.000.000/ bulan	24.000.000
16.	Listrik		35.000.000/ bulan	420.000.000
17.	Keamanan		500.000 / bulan	6.000.000
	<b>TOTAL</b>			<b>16.349.075.000</b>

## Lampiran 5. Biaya Tetap selama satu tahun

No	Jenis Biaya Tetap	Harga Satuan (Rp)	Harga Total (Rp)
1	Penyusutan		125.675.000
2	Tenaga Kerja		
	a. Karyawan tetap	20.000.000/ bulan	240.000.000
	b. Tenaga Borongan	6.750.000/ bulan	81.000.000
4	Perawatan Alat	2.000.000/ bulan	24.000.000
	<b>TOTAL</b>		<b>470.675.000</b>

## Lampiran 6. Biaya Variabel selama satu tahun

No	Jenis Biaya Variabel	Harga Satuan (Rp)	Harga Total (Rp)
1	Harga rata-rata ( <i>all size</i> ) Ikan Bandeng 1.200.000 Kg	Rp 11.000/Kg	13.200.000.000
2	Transport Bahan Baku	10.000.000/ bulan	120.000.000
3	Bongkar Muat	4.000.000/ bulan	48.000.000
4	<i>Packing Material</i>	46.000.000/ bulan	552.000.000
5	Es Balok	10.000.000/ bulan	120.000.000
6	Bank Charge	3.000.000/ bulan	36.000.000
7	<i>Export Charge</i>		
	a. <i>Ocean Freight (all in)</i>	90.000.000/ bulan	1.080.000.000
	b. <i>B/L Correction Charge</i>	700.000/ bulan	8.400.000
	c. <i>Stuffing</i>	2.000.000/ bulan	24.000.000
	d. Pengiriman Dokumen	2.500.000/ bulan	30.000.000
8	Komisi Pemasaran	10.000.000/ bulan	120.000.000
9	Perjalanan Dinas (BBM, Parkir, Tol, dll)	5.000.000/ bulan	60.000.000
10	Akomodasi	2.000.000/ bulan	24.000.000
11	Alat-alat tulis kantor	500.000/ bulan	6.000.000
12	Telepon, Internet, Fax	2.000.000/ bulan	24.000.000
13	Listrik	35.000.000/ bulan	420.000.000
14	Keamanan	500.000/ bulan	6.000.000
	<b>TOTAL</b>		<b>15.878.400.000</b>

## Lampiran 7. Analisis Finansial Jangka Pendek

### 1. Biaya Produksi (TC)

Biaya Produksi (TC) = total biaya tetap (TFC) + total biaya variabel (TVC)

$$= \text{Rp } 470.675.000 + 15.878.400.000$$

$$= \text{Rp } 16.349.075.000$$

### 2. Penerimaan (TR)

- Penerimaan size besar (41-45 s/d 66-70)

$$(TR_1) = \text{harga produk (p)} \times \text{jumlah produksi perbulan(Q)}$$

$$= \text{Rp } 20.000 \times 360.000 \text{ Kg}$$

$$= \text{Rp } 7.200.000.000$$

- Penerimaan size kecil (71-75 s/d 101-120)

$$(TR_2) = \text{harga produk (p)} \times \text{jumlah produksi perbulan(Q)}$$

$$= \text{Rp } 18.500 \times 840.000 \text{ Kg}$$

$$= \text{Rp } 15.540.000.000$$

- Total Penerimaan keseluruhan ( $\Sigma$  TR)

$$(\Sigma \text{ TR}) = TR_1 + TR_2$$

$$= 7.200.000.000 + 15.540.000.000$$

$$= \text{Rp } 22.740.000.000$$

### 3. Revenue Cost Ratio (R/C Ratio)

$$\text{Revenue Cost Ratio R/C} = \frac{\text{Penerimaan Total (TR)}}{\text{Biaya Total (TC)}}$$

$$= \frac{22.740.000.000}{16.349.075.000}$$

$$= 1,4$$

*Revenue Cost Ratio* menunjukkan 1,4 jadi *R/C Ratio* > 1 berarti usaha pembekuan ikan bandeng di CV. Delta Mina Jaya Sidoarjo dapat dikatakan menguntungkan.

#### 4. Keuntungan / Laba

$$\begin{aligned}\text{Keuntungan } (\pi) &= \text{Total Penerimaan (TR)} - \text{Total Biaya (TC)} \\ &= \text{Rp } 22.740.000.000 - 16.349.075.000 \\ &= \text{Rp } 6.390.925.000\end{aligned}$$

#### 5. Rentabilitas Usaha

$$\begin{aligned}\text{Rentabilitas} &= \frac{\text{Keuntungan}}{\text{Modal Kerja}} \times 100\% \\ &= \frac{6.390.925.000}{16.349.075.000} \times 100\% \\ &= 39,1\%\end{aligned}$$

Artinya setiap Rp 1,- modal yang digunakan maka akan menghasilkan keuntungan sebesar 39,1% dari modal yang dimiliki.

#### 6. Break Even Point

✓ BEP (Break Even Point)

$$\begin{aligned}\text{Penerimaan (TR)} &= \text{TR1} : \text{TR2} \\ &= 7.200.000.000 : 15.540.000.000 \\ &= 1 : 2,16\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\checkmark \text{ BEP totalitas} &= \frac{\text{FC}}{1 - \frac{\text{vc}}{\text{s}}} \\ &= \frac{470.675.000}{1 - \frac{15.878.400.000}{22.740.000.000}} \\ &= \frac{470.675.000}{1 - 0,7}\end{aligned}$$

$$= \frac{470.675.000}{0,3}$$

$$= \text{Rp } 1.568.916.667$$

✓ Ikan bandeng size besar (41-45 s/d 66-70)

$$\checkmark \text{ BEP sales} = \frac{\text{TR}_1}{\Sigma \text{TR}} \times \text{BEP Total}$$

$$= \frac{1}{3,16} \times 1.568.916.667$$

$$= \frac{1.568.916.667}{3,16}$$

$$= \text{Rp } 494.926.393$$

$$\checkmark \text{ BEP unit} = \frac{\text{Sales Bandeng size besar}}{\text{Harga}}$$

$$= \frac{494.926.393}{20.000}$$

$$= 24.746 \text{ Kg}$$

✓ Ikan bandeng size kecil (71-75 s/d 101-120)

$$\checkmark \text{ BEP sales} = \frac{\text{TR}_2}{\Sigma \text{TR}} \times \text{BEP Total}$$

$$= \frac{2,16}{3,16} \times 1.568.916.667$$

$$= \frac{3.388.860.001}{3,16}$$

$$= \text{Rp } 1.072.424.051$$

$$\checkmark \text{ BEP unit} = \frac{\text{Sales Bandeng size kecil}}{\text{Harga}}$$

$$= \frac{1.072.424.051}{18.500}$$

$$= 57.968 \text{ Kg}$$

**Lampiran 8. Re- invest**

No	Jenis Barang	Jumlah (Unit)	Harga Satuan (Rp)	Harga Total (Rp)	UT	Nilai Kenaikan 1%	Re - Investasi Tahun Ke- (Rp)										Sisa Umur Teknis (Thn)	Nilai Sisa (Rp)
							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	Bangunan	1	20000000	20000000	10	200000											9	18000000
2	Coldstorage	1	50000000	50000000	10	500000											9	45000000
3	Air blast freezer	1	40000000	40000000	10	400000											9	36000000
4	Timbangan digital	1	500000	500000	5	5000					525000					550000	8	800000
5	Timbangan digital	1	200000	200000	5	2000					210000					220000	8	320000
6	Pompa air	1	50000	50000	10	500											9	45000
7	Hand pallet	1	200000	200000	10	2000											9	180000
8	Kereta 4 roda k	1	100000	100000	10	1000											9	90000
9	Straping band	2	400000	800000	10	8000											9	720000
10	Lemari locker	1	200000	200000	10	2000											9	180000
11	Jet pump	1	100000	100000	10	1000											9	90000
12	Inventaris kantor	1	1860000	1860000	5	18600					1953000					2046000	8	2976000
13	Longpan	400	25000	1000000	10	10000											9	900000
14	Keranjang putih	20	10000	200000	5	2000					210000					220000	8	320000
15	Meja sortir	1	200000	200000	10	2000											9	180000
16	Meja proses	2	200000	400000	10	4000											9	360000
17	Meja Glazing	1	200000	200000	10	2000											9	180000
18	Rak Ikan	4	250000	1000000	10	10000											9	900000
19	Palet Kayu	100	20000	2000000	5	20000					210000					220000	8	320000
20	Box air 1200 L	3	1667000	5000000	10	50000											9	450000
21	Box air 500 L	1	500000	500000	10	5000											9	450000
22	Tandon air 5000 L	1	4250000	4250000	10	42500											9	3825000
23	Jaket coldstorage	10	80000	800000	5	8000					840000					880000	8	1280000
24	Sepatu boot	10	88000	880000	1	8800	888800	897600	906400	915200	924000	932800	941600	950400	959200	968000	0	0
25	Lampu soaklay	1	500000	500000	2	5000		510000		520000		530000		540000		550000	5	1250000
<b>TOTAL</b>							<b>888800</b>	<b>1407600</b>	<b>906400</b>	<b>1435200</b>	<b>30954000</b>	<b>1462800</b>	<b>941600</b>	<b>1490400</b>	<b>959200</b>	<b>32978000</b>		<b>1084035000</b>



**Lampiran 10. Biaya Operasional Naik 10% Benefit Turun 7%**

URAIAN	TAHUN KE										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14%	1	0.877192982	0.769467528	0.674971516	0.592080277	0.519368664	0.455586548	0.399637323	0.350559055	0.307507943	0.26974381
Inflow (Benefit)											
Hasil Penjualan	0	21148200000	23051538000	25126176420	27387532298	29852410205	32539127123	35467648564	38659736935	42139113259	45931633452
Residual Value	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1084035000
Gross Benefit (B)	0	21148200000	23051538000	25126176420	27387532298	29852410205	32539127123	35467648564	38659736935	42139113259	47015668452
PVGB	0	18551052632	17737409972	16959453395	16215617719	15504406416	14824388591	14174196109	13552520841	12958112032	12682185515
Jumlah PVGB											<b>15315934322</b>
Out Flow (Cost)											
Investasi	1182230000										
Biaya Operasional		17466240000	19038201600	20751639744	22619287321	24655023180	26873975266	29292633040	31928970014	34802577315	37934809273
Penmbhn Investasi		888800	1407600	906400	1435200	30954000	1462800	941600	1490400	959200	32978000
Gross Cost ©	1182230000	17467128800	19039609200	20752546144	22620722521	24685977180	26875438066	29293574640	31930460414	34803536515	37967787273
PVGC	1182230000	15322042807	14650361034	14007377536	13393283665	12821122996	12244088046	11706805736	11193512024	10702363918	10241575578
Jumlah PVGC											<b>1.27465E+11</b>
Net Benefit (A-B)	-1182230000	3681071200	4011928800	4373630276	4766809777	5166433025	5663689057	6174073924	6729276521	7335576744	9047881179
PV Net Benefit	-1182230000	3229009825	3087048938	2952075859	2822334055	2683283420	2580300545	2467390372	2359008817	2255748114	2440609937
NPV	25694579881										
IRR	320%										
NET B/C	21.73399413										
Payback Period	0.321164665										

## Lampiran 11. Perhitungan skoring analisis SWOT

Faktor Strategi Internal		Bobot	Relatif	Rating	Score
<b>• Kekuatan</b>					
1.	Sarana dan prasarana mendukung	3,2	0,102	2,8	0,285
2.	Kualitas produk yang dihasilkan baik	3,7	0,12	3,8	0,12
3.	Jaringan pasar sangat luas	3,1	0,09	3,1	0,279
4.	Kegiatan produksi menggunakan teknologi modern	3	0,096	2,8	0,268
5.	SDM dapat memajemen bahan baku dengan baik	3,7	0,12	3,2	0,384
6.	Usaha layak secara finansial	3,1	0,09	3,6	0,324
<b>Total Skor</b>		<b>19,8</b>	<b>0,68</b>		<b>2</b>
<b>• Kelemahan</b>					
1.	Perekrutan karyawan masih menggunakan relasi	3,3	0,105	2,7	0,283
2.	Pengawasan pimpinan terhadap karyawan belum optimal	3	0,096	2,7	0,26
3.	Peningkatan keahlian dan ketrampilan karyawan belum diperhatikan	2,4	0,076	3,3	0,251
4.	Adanya tumpang tindih struktur organisasi	2,7	0,086	3,1	0,266
<b>Total Skor</b>		<b>11,4</b>	<b>0,32</b>		<b>1,06</b>
<b>TOTAL</b>		<b>31,2</b>	<b>1</b>		<b>3,06</b>

Faktor Strategi Eksternal		Bobot	Relatif	Rating	Score
<b>• Peluang</b>					
1.	Permintaan ikan bandeng umpan yang tinggi	3,2	0,13	3,1	0,4
2.	Perkembangan teknologi untuk sarana operasional	3,3	0,13	3,2	0,42
3.	Adanya dukungan pemerintah	3,4	0,14	3,8	0,53
4.	Pemasok ikan banyak	3,8	0,15	4,4	0,66
<b>Total Skor</b>		<b>13,7</b>	<b>0,55</b>	-	<b>2,01</b>
<b>• Ancaman</b>					
1.	Adanya kompetitor baru	3,4	0,13	3,5	0,45
2.	Kendala cuaca buruk	2,2	0,1	2,8	0,28
3.	Pemasok dapat beralih ke perusahaan lain	2,3	0,1	3,2	0,32
4.	Konsumen mempunyai daya tawar tinggi	3,2	0,12	2,7	0,32
<b>Total Skor</b>		<b>11,1</b>	<b>0,45</b>	-	<b>1,37</b>
<b>TOTAL</b>		<b>24,8</b>	<b>1</b>	-	<b>3,38</b>

**Lampiran 12. Modal Tetap Perencanaan Bisnis Pengembangan Usaha Ikan  
Bandeng Umpan CV. Delta Mina Jaya**

No	Jenis Modal Investasi	Jumlah (Unit)	Harga (Rp/Unit)	Harga Total	UT	Penyusutan
						Pertahun (Rp)
1	Bangunan	1	200.000.000	200.000.000	10	20.000.000
2	<i>Coldstorage</i>	1	500.000.000	500.000.000	10	50.000.000
3	<i>Air Blast Freezer</i>	1	400.000.000	400.000.000	10	40.000.000
4	Timbangan Digital Excellent 150 Kg	1	5.000.000	5.000.000	5	1.000.000
5	Timbangan Digital Sonic 150 Kg	1	2.000.000	2.000.000	5	400.000
6	Pompa Air	1	500.000	500.000	10	50.000
7	<i>Hand Pallet</i>	1	2.000.000	2.000.000	10	2.000.000
8	Kereta 4 Roda Kecil	1	1.000.000	1.000.000	10	100.000
19	Mesin <i>Strapping Band</i>	2	4.000.000	8.000.000	10	800.000
10	Lemari <i>locker</i>	1	2.000.000	2.000.000	10	2.000.000
11	<i>Jet pump</i>	1	1.000.000	1.000.000	10	100.000
12	Inventaris Kantor Administrasi	1	18.600.000	18.600.000	5	3.720.000
13	<i>Long Pan</i> Bandeng	400	25.000	10.000.000	10	1.000.000
14	Keranjang Putih	20	10.000	200.000	5	40.000
15	Meja Sortir	1	2.000.000	2.000.000	10	200.000
16	Meja Proses	2	2.000.000	4.000.000	10	400.000
17	Meja <i>Glazing</i>	1	2.000.000	2.000.000	10	200.000
18	Rak Ikan	4	2.500.000	10.000.000	10	1.000.000
19	Palet Kayu	100	20.000	2.000.000	5	400.000
20	Box Air 1200 liter	3	1.667.000	5.000.000	10	500.000
21	Box Air 500 liter	1	500.000	500.000	10	50.000
22	Tandon Air 5000 liter	1	4.250.000	4.250.000	10	425.000
23	Jaket <i>Coldstorage</i>	10	80.000	800.000	5	160.000
24	Sepatu Boot	10	88.000	880.000	1	880.000
25	Lampu Soaklay	1	500.000	500.000	2	250.000
			<b>TOTAL</b>	<b>1.182.230.000</b>		<b>125.675.000</b>

**Lampiran 13. Modal Lancar Perencanaan Bisnis Pengembangan Usaha Ikan  
Bandeng Umpan CV. Delta Mina Jaya**

No	Jenis Modal	Jumlah	Harga satuan (Rp)	Harga Total (Rp)
1	Harga rata-rata (all size) Ikan Bandeng Rp 11.000/Kg x 100.000 Kg	1.200.000 Kg	15.000 / Kg	18.000.000.000
2	Transport Bahan Baku		10.000.000/ bulan	120.000.000
3	Bongkar Muat		4.000.000/ bulan	48.000.000
4	<i>Packing Material</i>		46.000.000/ bulan	552.000.000
5	Es Balok		15.000.000/ bulan	180.000.000
6	Bank Charge		3.000.000/ bulan	36.000.000
7	<i>Export Charge</i>			
	a. Ocean Freight (all in)		90.000.000/ bulan	1.080.000.000
	b. B/L Correction Charge		700.000/ bulan	8.400.000
	c. Stuffing		2.000.000/ bulan	24.000.000
	d. Pengiriman Dokumen		2.500.000/ bulan	30.000.000
8	Komisi Pemasaran		10.000.000 / bulan	120.000.000
9	Perjalanan Dinas (BBM, Parkir, Tol, dll)		5.000.000/ bulan	60.000.000
10	Akomodasi		3.000.000/ bulan	36.000.000
11	Alat-alat tulis kantor		500.000/ bulan	6.000.000
12	Telepon, Internet, Fax		3.000.000/ bulan	36.000.000
13	Listrik		35.000.000/ bulan	420.000.000
14	Keamanan		500.000 / bulan	6.000.000
	<b>TOTAL</b>			<b>20.762.400.000</b>

## Lampiran 14. Modal Kerja Perencanaan Bisnis Usaha Pengembangan Ikan

## Bandeng Umpan CV. Delta Mina Jaya

No.	Jenis Modal	Jumlah	Harga /Satuan (Rp)	Harga Total (Rp)
1.	Penyusutan			125.675.000
2.	Tenaga Kerja			
	a. Karyawan tetap		20.000.000/ bulan	240.000.000
	b. Tenaga Borongan		6.750.000/ bulan	81.000.000
3.	Perawatan Alat		2.000.000/ bulan	24.000.000
4.	Harga rata-rata ( <i>all size</i> ) Ikan Bandeng	1.200.000 Kg	Rp 15.000 / Kg	18.000.000.000
5.	Transport Bahan Baku		10.000.000/ bulan	120.000.000
6.	Bongkar Muat		4.000.000/ bulan	48.000.000
7.	<i>Packing Material</i>		46.000.000/ bulan	552.000.000
8.	Es Balok		15.000.000/ bulan	180.000.000
9.	Bank Charge		3.000.000/ bulan	36.000.000
10.	<i>Export Charge</i>			
	a. <i>Ocean Freight (all in)</i>		90.000.000/ bulan	1.080.000.000
	b. <i>B/L Correction Charge</i>		700.000/ bulan	8.400.000
	c. <i>Stuffing</i>		2.000.000/ bulan	24.000.000
	d. Pengiriman Dokumen		2.500.000/ bulan	30.000.000
11.	Komisi Pemasaran		10.000.000 / bulan	120.000.000
12.	Perjalanan Dinas (BBM, Parkir, Tol, dll)		5.000.000/ bulan	60.000.000
13.	Akomodasi		3.000.000/ bulan	36.000.000
14.	Alat-alat tulis kantor		500.000/ bulan	6.000.000
15.	Telepon, Internet, Fax		3.000.0000/ bulan	36.000.000
16.	Listrik		35.000.000/ bulan	420.000.000
17.	Keamanan		500.000 / bulan	6.000.000
	<b>TOTAL</b>			<b>21.233.075.000</b>

**Lampiran 15. Biaya Tetap Perencanaan Bisnis Usaha Pengembangan Ikan  
Bandeng Umpan CV. Delta Mina Jaya**

No	Jenis Biaya Tetap	Harga Satuan (Rp)	Harga Total (Rp)
1	Penyusutan		125.675.000
2	Tenaga Kerja		
	a. Karyawan tetap	20.000.000/ bulan	240.000.000
	b. Tenaga Borongan	6.750.000/ bulan	81.000.000
4	Perawatan Alat	2.000.000/ bulan	24.000.000
	<b>TOTAL</b>		<b>470.675.000</b>

**Lampiran 16. Biaya Variabel Perencanaan Bisnis Usaha Pengembangan Ikan  
Bandeng Umpan CV. Delta Mina Jaya**

No	Jenis Modal	Harga satuan (Rp)	Harga Total (Rp)
1	Harga rata-rata (all size) Ikan Bandeng Rp 11.000/Kg x 100.000 Kg	15.000 / Kg	18.000.000.000
2	Transport Bahan Baku	10.000.000/ bulan	120.000.000
3	Bongkar Muat	4.000.000/ bulan	48.000.000
4	Packing Material	46.000.000/ bulan	552.000.000
5	Es Balok	15.000.000/ bulan	180.000.000
6	Bank Charge	3.000.000/ bulan	36.000.000
7	Export Charge		
	a. Ocean Freight (all in)	90.000.000/ bulan	1.080.000.000
	b. B/L Correction Charge	700.000/ bulan	8.400.000
	c. Stuffing	2.000.000/ bulan	24.000.000
	d. Pengiriman Dokumen	2.500.000/ bulan	30.000.000
8	Komisi Pemasaran	10.000.000 / bulan	120.000.000
9	Perjalanan Dinas (BBM, Parkir, Tol, dll)	5.000.000/ bulan	60.000.000
10	Akomodasi	3.000.000/ bulan	36.000.000
11	Alat-alat tulis kantor	500.000/ bulan	6.000.000
12	Telepon, Internet, Fax	3.000.0000/ bulan	36.000.000
13	Listrik	35.000.000/ bulan	420.000.000
14	Keamanan	500.000 / bulan	6.000.000
	<b>TOTAL</b>		<b>20.762.400.000</b>

## Lampiran 17. Analisis Finansial Jangka Pendek Perencanaan Bisnis Pengembangan Usaha Ikan Bandeng Umpan CV. Delta Mina Jaya

### 1. Biaya Produksi (TC)

$$\begin{aligned} \text{Biaya Produksi (TC)} &= \text{total biaya tetap (TFC)} + \text{total biaya variabel (TVC)} \\ &= \text{Rp } 470.675.000 + 20.762.400.000 \\ &= \text{Rp } 21.233.075.000 \end{aligned}$$

### 2. Penerimaan (TR)

- Penerimaan size besar (41-45 s/d 66-70)

$$\begin{aligned} (\text{TR}_1) &= \text{harga produk (p)} \times \text{jumlah produksi perbulan(Q)} \\ &= \text{Rp } 23.000 \times 360.000 \text{ Kg} \\ &= \text{Rp } 8.280.000.000 \end{aligned}$$

- Penerimaan size kecil (71-75 s/d 101-120)

$$\begin{aligned} (\text{TR}_2) &= \text{harga produk (p)} \times \text{jumlah produksi perbulan(Q)} \\ &= \text{Rp } 20.000 \times 840.000 \text{ Kg} \\ &= \text{Rp } 16.800.000.000 \end{aligned}$$

- Total Penerimaan keseluruhan ( $\Sigma$  TR)

$$\begin{aligned} (\Sigma \text{ TR}) &= \text{TR}_1 + \text{TR}_2 \\ &= 8.280.000.000 + 16.800.000.000 \\ &= \text{Rp } 25.080.000.000 \end{aligned}$$

### 3. Revenue Cost Ratio (R/C Ratio)

$$\begin{aligned} \text{Revenue Cost Ratio R/C} &= \frac{\text{Penerimaan Total (TR)}}{\text{Biaya Total (TC)}} \\ &= \frac{25.080.000.000}{21.233.075.000} \end{aligned}$$

$$= 1,2$$

*Revenue Cost Ratio* menunjukkan 1,2 jadi *R/C Ratio* > 1 berarti usaha pembekuan ikan bandeng di CV. Delta Mina Jaya Sidoarjo dapat dikatakan menguntungkan.

#### 4. Keuntungan / Laba

$$\begin{aligned} \text{Keuntungan } (\pi) &= \text{Total Penerimaan (TR)} - \text{Total Biaya (TC)} \\ &= \text{Rp } 25.080.000.000 - 21.233.075.000 \\ &= \text{Rp } 3.846.925.000 \end{aligned}$$

#### 5. Rentabilitas Usaha

$$\begin{aligned} \text{Rentabilitas} &= \frac{\text{Keuntungan}}{\text{Modal Kerja}} \times 100\% \\ &= \frac{3.846.925.000}{21.233.075.000} \times 100\% \\ &= 18,1\% \end{aligned}$$

Artinya setiap Rp 1,- modal yang digunakan maka akan menghasilkan keuntungan sebesar 18,1% dari modal yang dimiliki.

#### 6. Break Even Point

✓ BEP (Break Even Point)

$$\begin{aligned} \text{Penerimaan (TR)} &= \text{TR1} : \text{TR2} \\ &= 8.280.000.000 : 16.800.000.000 \\ &= 1 : 2,02 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \checkmark \text{ BEP totalitas} &= \frac{\text{FC}}{1 - \frac{\text{vc}}{\text{s}}} \\ &= \frac{470.675.000}{1 - \frac{20.762.400.000}{25.080.000.000}} \end{aligned}$$

$$= \frac{470.675.000}{1 - 0,8}$$

$$= \frac{470.675.000}{0,2}$$

$$= \text{Rp } 2.353.375.000$$

✓ Ikan bandeng size besar (41-45 s/d 66-70)

$$\checkmark \text{ BEP sales} = \frac{\text{TR1}}{\Sigma \text{TR}} \times \text{BEP Total}$$

$$= \frac{1}{3,02} \times 2.353.375.000$$

$$= \frac{2.353.375.000}{3,02}$$

$$= \text{Rp } 779.263.245$$

$$\checkmark \text{ BEP unit} = \frac{\text{Sales Bandeng size besar}}{\text{Harga}}$$

$$= \frac{779.263.245}{23.000}$$

$$= 33.381 \text{ Kg}$$

✓ Ikan bandeng size kecil (71-75 s/d 101-120)

$$\checkmark \text{ BEP sales} = \frac{\text{TR2}}{\Sigma \text{TR}} \times \text{BEP Total}$$

$$= \frac{2,02}{3,02} \times 2.353.375.000$$

$$= \frac{4.753.817.500}{3,03}$$

$$= \text{Rp } 1.574.111.754$$

$$\checkmark \text{ BEP unit} = \frac{\text{Sales Bandeng size kecil}}{\text{Harga}}$$

$$= \frac{1.574.111.754}{23.000}$$

$$= 68.439 \text{ Kg}$$

**Lampiran 18. Analisis Jangka Panjang normal Rencana Pengembangan Usaha Ikan Bandeng Umpan di CV. Delta Mina Jaya**

URAIAN	TAHUN KE										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>14%</b>	1	0.877192982	0.769467528	0.674971516	0.592080277	0.519368664	0.455586548	0.399637323	0.350559055	0.307507943	0.26974381
<b>Inflow (Benefit)</b>											
Hasil Penjualan	0	25080000000	27126600000	29357394000	31788959460	34439365811	37328308734	40477256521	43909609607	47650874472	51728853175
Residual Value	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gross Benefit (B)	0	25080000000	27126600000	29357394000	31788959460	34439365811	37328308734	40477256521	43909609607	47650874472	51728853175
PVGB	0	22000000000	20873037858	19815404740	18821615934	17886727423	17006275307	16176222419	15392911243	14653022384	13953537917
Jumlah PVGB											<b>176578755226</b>
<b>Out Flow (Cost)</b>											
Investasi Awal	1182230000										
Biaya Operasional		20762400000	22191456000	23749127040	25446988474	27297657436	29314886605	31513666400	33910336376	36522706650	39370190248
Penbhn Investasi		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gross Cost ©	1182230000	20762400000	22191456000	23749127040	25446988474	27297657436	29314886605	31513666400	33910336376	36522706650	39370190248
PVGC	1182230000	18212631579	17075604801	16029984287	15066659994	14177547883	13355467984	12594037263	11887575470	11231022389	10619865099
Jumlah PVGC											<b>141432626749</b>
Net Benefit (A-B)	1182230000	4317600000	4935144000	5608266960	6341970986	7141708375	8013422129	8963590121	9999273231	11128167822	12358662926
PV Net Benefit	1182230000	3787368421	3797433056	3785420453	3754955941	3709179540	3650807323	3582185156	3505335773	3421999995	3333672818
NPV	3514612847 6.5										
IRR	379.31%										
NET B/C	29.72867249										
Payback Period	0.273816472										

**Lampiran 19. Analisis Jangka Panjang Rencana Pengembangan Usaha Biaya Operasional naik 10% dan Benefit turun 10 % Ikan Bandeng Umpan di CV. Delta Mina Jaya**

URAIAN	TAHUN KE										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>14%</b>	1	0.877192982	0.769467528	0.674971516	0.592080277	0.519368664	0.455586548	0.399637323	0.350559055	0.307507943	0.26974381
Inflow (Benefit)											
Hasil Penjualan	0	27588000000	29634600000	31865394000	34296959460	36947365811	39836308734	42985256521	46417609607	50158874472	54236853175
Residual Value	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gross Benefit (B)	0	27588000000	29634600000	31865394000	34296959460	36947365811	39836308734	42985256521	46417609607	50158874472	54236853175
PVGB	0	24200000000	22802862419	21508233303	20306553270	19189304033	18148886369	17178512824	16272113352	15424252305	14630055392
Jumlah PVGB											<b>189660773266</b>
Out Flow (Cost)											
Investasi Awal	1182230000										
Biaya Operasional		22838640000	24267696000	25825367040	27523228474	29373897436	31391126605	33589906400	35986576376	38598946650	41446430248
Penmbhn Investasi		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gross Cost ©	1182230000	22838640000	24267696000	25825367040	27523228474	29373897436	31391126605	33589906400	35986576376	38598946650	41446430248
PVGC	1182230000	20033894737	18673204063	17431387147	16295960749	15255881878	14301374998	13423780258	12615420202	11869482681	11179917986
Jumlah PVGC											<b>152262534699</b>
Net Benefit (A-B)	-1182230000	4749360000	5366904000	6040026960	6773730986	7573468375	8445182129	9395350121	10431033231	11559927822	12790422926
PV Net Benefit	-1182230000	4166105263	4129658356	4076846155	4010592521	3933422155	3847511371	3754732566	3656693151	3554769624	3450137405
NPV	37398238567.9										
IRR	414.61%										
NET B/C	31.6336403										
Payback Period	0.248924066										

UNIVERSITAS BRAWIJAYA





