

STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA PINDANG IKAN BANDENG (*Chanos chanos*) DI PT. CINDY GROUP INDONESIA, DESA WARU, KECAMATAN PARUNG, KABUPATEN BOGOR, JAWA BARAT

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

**Oleh:
SYAFA AULIASARI DANIATI
NIM. 155080401111058**



**FAKULTAS PERIKANAN DAN ILMU KELAUTAN
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2019**

STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA PINDANG IKAN BANDENG (*Chanos chanos*) DI PT. CINDY GROUP INDONESIA, DESA WARU, KECAMATAN PARUNG, KABUPATEN BOGOR, JAWA BARAT

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

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

Oleh:
SYAFA AULIASARI DANIATI
NIM. 155080401111058



**FAKULTAS PERIKANAN DAN ILMU KELAUTAN
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2019**

SKRIPSI

STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA PEMINDANGAN IKAN BANDENG
(*Chanos chanos*) DI PT. CINDY GROUP INDONESIA, DESA WARU,
KECAMATAN PARUNG, KABUPATEN BOGOR, JAWA BARAT

Oleh :

SYAFA AULIASARI DANIATI

NIM. 155090401111058

telah dipertahankan di depan penguji
pada tanggal 26 Maret 2019
dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Dosen Pembimbing 1

Menyetujui,
Dosen Pembimbing 2

(Prof. Dr. Ir. Mimit Primyastanto, MP)

(Mochammad Fattah, S.PI, M.Si)

NIP. 19630511 198802 1 001

NIP. 201506 860513 1 001

Tanggal: 08 MAY 2019

Tanggal: 08 MAY 2019



Mengetahui:
Ketua Jurusan SEPK

(Dr. Ir. Edi Susilo, MS)

NIP. 19591205 198503 1 003

Tanggal: 08 MAY 2019

UCAPAN TERIMAKASIH

Bismillahirrahmanirrahim,

Alhamdulillahirabbil'alamin, segala puji bagi Allah SWT atas segala berkat, limpahan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA PEMINDANGAN IKAN BANDENG (*Chanos chanos*) DI PT. CINDY GROUP INDONESIA, DESA WARU, KECAMATAN PARUNG, KABUPATEN BOGOR, JAWA BARAT”**. Penulis menyadari bahwa dalam penyelesaian skripsi ini tidak akan terealisasi dengan baik tanpa adanya dukungan, bantuan, dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan kali ini dengan segala ketulusan hati penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Ir. Mimit Primyastanto, MP., sebagai Dosen Pembimbing Pertama atas ketulusan hati dan kesabaran, bimbingan, petuah, arahan, ilmu yang bermanfaat, serta perhatian selama proses penyelesaian skripsi.
2. Mochammad Fattah, S.Pi, M.Si., sebagai Dosen Pembimbing Kedua atas ketulusan hati dan kesabaran, bimbingan, petuah, arahan, ilmu yang bermanfaat, serta perhatian selama proses penyelesaian skripsi.
3. Seluruh Dosen dan Karyawan di Jurusan Sosial Ekonomi Perikanan dan Kelautan, Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan atas semua bantuan yang telah diberikan selama penulis menjadi mahasiswa di Universitas Brawijaya.
4. Keluarga besar PT. Cindy Group Indonesia mulai dari pemilik usaha yaitu Bapak Solihin, Pak Heru selaku mentor, Pak Eka, Pak Angga, Mba Putri, Mba Siti, dan masih banyak lagi yang telah memberikan bantuan, masukan, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

5. Teristimewa keluargaku, Ayahanda tercinta Muhammad Danial dan Ibunda tersayang Defi Purwitasari, Adikku Marwah Luthfia Az-zahra, seluruh keluarga besarku dan tak lupa “mas” ku M. Bramasta Pradipta yang selalu memberikan restu, kasih sayang, perhatian, semangat, motivasi, saran, hingga doa yang tak pernah terputus hingga tercapainya gelar Sarjana Perikanan ini.
6. Sahabat-sahabat terbaik seperjuangan Regina Sotya, Angeline Anggraeni, Clara Widya, Fanniza Aisyah, Fitriana Sutrisno, Anggun Diane, Anggun Kusumaning, Farah Nadhira, dan Elva Yuni Resita atas persahabatan, semangat berjuang, dan kebersamaan kepada penulis selama ini.
7. Sahabat-sahabat sejak SMA yang memberikan keceriaan serta semangat dan dukungannya kepada penulis, Firda Nurul, Nadya Oktaviani, Juniarty Sufita Putri, Siti Chaerunisa, Intan Novia Wardhani, Syifa Nur Fitriana, semoga persahabatan dapat terjalin dengan baik hingga akhir hayat nanti dan mendukung satu sama lain disaat susah maupun senang.
8. Sahabat-sahabat sejak SMP, Yeni Yunengsih, Arvidonna Ramdani, Awalia Mitha, terimakasih atas semangat dan dukungan yang telah diberikan selama ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, dengan segala kekurangan yang ada, namun penulis berharap semoga skripsi ini berguna dan bermanfaat bagi kita semua. Semoga ALLAH SWT memberikan balasan terbaik atas segala bantuan yang telah diberikan.

Malang, 9 Oktober 2018

Syafa Auliasari Daniati
NIM. 155080401111058

RINGKASAN

SYAFA AULIASARI DANIATI. Pengembangan Usaha Pemindangan Tradisional Ikan Bandeng (*chanos chanos*) di PT. Cindy Group Indonesia Desa Waru, Kecamatan Parung, Kabupaten Bogor, Jawa Barat. (dibawah bimbingan Bapak **Prof. Dr. Ir. Mimit Primyastanto, MP** dan **Mochammad Fattah, S.Pi, M.Si**)

Ikan bandeng merupakan ikan yang memiliki kandungan gizi yang cukup tinggi. Namun ikan bandeng memiliki duri-duri halus yang banyak yang ada didalam tubuhnya. Oleh karena itu butuh adanya teknik pengolahan ikan salah satunya adalah pindang. Kelebihan ikan pindang yaitu produk ini siap untuk dimakan tanpa takut adanya duri di tubuh ikan bandeng. Untuk meningkatkan konsumsi ikan bandeng diperlukan pengembangan terhadap usaha pemindangan khususnya di PT. Cindy Group Indonesia. Tujuan dari penelitian skripsi ini adalah untuk: 1) Mendeskripsikan kondisi faktual faktor internal dan faktor eksternal pada usaha pemindangan tradisional ikan bandeng, 2) Menganalisis aspek finansial jangka pendek dan aspek jangka panjang usaha pemindangan tradisional ikan bandeng, 3) Menganalisis usaha dengan menggunakan metode *Business Model Canvas* (BMC) dan analisis SWOT pada usaha pemindangan tradisional ikan bandeng, dan 4) Menganalisis strategi pengembangan yang dilakukan usaha pemindangan tradisional ikan bandeng. Penelitian ini dilaksanakan pada Desember 2018.

Metode pengambilan data yang digunakan dalam kegiatan penelitian ini adalah dengan melakukan observasi, partisipasi aktif, wawancara, dokumentasi, serta penyebaran kuesioner. Sedangkan jenis dan sumber data penelitian yang diambil berupa data primer dan data sekunder. Analisis data menggunakan analisis deskriptif yang terdiri dari analisis kualitatif dan kuantitatif.

Usaha pemindangan ikan milik PT. Cindy Group Indonesia sudah dirintis sejak tahun 2003 oleh Bapak Solihin. Pada akhir tahun 2017, usaha ini resmi bernama PT (Perseroan Terbatas). Bersama dua orang rekannya, Bapak Solihin menjalankan usaha pemindangan secara tradisional dengan kapasitas produksi yang masih terbatas yaitu rata-rata 500kg per hari. Tenaga kerja yang digunakan di PT. Cindy Group Indonesia berasal dari tenaga kerja dalam dan luar keluarga. Tenaga kerja pada pengolahan pindang tradisional yang terdiri dari 20 kelompok pengolah pindang dengan anggota sebanyak 50 orang. Masing-masing kelompok pengolah pindang terdiri dari 1 orang pemilik modal (ketua kelompok) dan 2-3 orang pengolah pindang. Pengolah pindang di pengolahan pindang tradisional semua berjenis kelamin laki-laki.

Faktor internal meliputi aspek manajemen, aspek teknis, aspek hukum, aspek pemasaran, dan aspek finansial. Aspek manajemen yang dilakukan yaitu dengan mempersiapkan perencanaan siapa dan berapa banyak yang menjadi tenaga pengolah sekaligus pemasar serta staff karyawan, pengaturana jam kerja, penggunaan bahan baku, alat-alat produksi, legalitas, biaya yang dikeluarkan, hingga proses pemasaran produk. Aspek teknis pada usaha pemindangan tradisional ikan bandeng dimulai dari sarana dan prasarana yang menunjang serta proses produksi pindang bandeng yang dimulai dengan pengambilan bahan baku dari Muara Baru yang disimpan didalam *cold storage*, pencucian menggunakan air bersih, persiapan bumbu dan pelumuran, pemasakan hingga pengemasan produk menggunakan besek. Tergolong menjadi 2 (dua) saluran pemasaran, yaitu hasil pindang tradisional dapat dibeli langsung di pasar oleh

repository.ub.ac.id

konsumen dan ada yang membeli langsung di pabrik. Dalam aspek hukum usaha ini memiliki Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP) dan Surat Keterangan Usaha Dagang (SKUD) lengkap dengan dokumen pendukung lainnya.

Aspek finansial pada usaha pemindangan tradisional ikan bandeng selama satu tahun dibagi menjadi 2 (dua), yaitu aspek finansial jangka pendek dan aspek finansial jangka panjang. Pada aspek finansial jangka pendek meliputi modal yang digunakan sebesar Rp 770.300.000. Biaya yang digunakan dibagi menjadi 2 (dua) yaitu biaya tetap dan biaya variabel, biaya tetap sebesar Rp 4.737.618.000 dan biaya variabel sebesar Rp 3.670.238.000. Penerimaan dalam satu tahun sebesar Rp 6.222.440.000. Nilai *RC Ratio* diperoleh sebesar 1,313 berarti usaha ini dinyatakan menguntungkan. Keuntungan bersih sebesar Rp 1.484.822.000. Berdasarkan nilai *BEP sales* dan *BEP unit* maka usaha ini menguntungkan. Pada nilai rentabilitas diperoleh sebesar 31,34%. Aspek finansial jangka panjang selama 10 tahun (2019-2028) adalah nilai NPV sebesar Rp 7.191.141.978 yang lebih besar dari 0 (>0). Nilai *BC Ratio* sebesar 10,34 yang lebih besar dari 1 (>1). Nilai IRR yang diperoleh sebesar 189% yang lebih besar dari suku bunga bank (>12%). *Payback Period* yang didapat untuk pengembalian modal selama 0,59 tahun.

Faktor eksternal yang ada pada usaha pemindangan tradisional ikan bandeng bergantung pada kondisi ekonomi dan politik yang kadang tidak menentu akan berpengaruh terhadap penjualan produk. Usaha ini juga berpengaruh terhadap hubungan sosial masyarakat setempat yang para kepala pengolah sekaligus pemasar dapat merekrut warga sekitar hingga luar daerah. Teknologi yang digunakan oleh PT. Cindy Group Indonesia dalam memproduksi pindang ikan bandeng masih tradisional dan itu merupakan khas bagi usaha tersebut. Pemasok dan pesaing juga sangat berpengaruh dalam usaha ini, adanya pemasok yang memiliki hubungan baik dengan perusahaan maka usaha akan lancar, sehingga bisa bersaing dengan para pesaing dengan barang substitusi ataupun sejenis.

Saran yang dapat diberikan pada pemerintah dengan adanya usaha pemindangan tradisional ikan bandeng adalah disarankan untuk memberi dampingan penuh serta pengawasan terhadap usaha ini agar semakin berkembang dan mampu memenuhi kebutuhan masyarakat, perlu adanya pelatihan lebih bagi para pengolah sekaligus pemasar dalam proses pemasaran serta finansial agar mampu meningkatkan keuntungan, dan menjadi jembatan bagi PT Cindy Group Indonesia untuk menjalin relasi dengan berbagai pihak terkait lain dalam kelompok pengolah pindang tradisional. Saran yang dapat diberikan pada pemilik usaha pemindangan tradisional ikan bandeng yaitu pak Solihin dan rekan adalah perlu dilakukan pembukuan yang teratur terutama pada hasil jadi pindang yang sesuai dengan jenis ikan, salah satunya adalah pindang ikan bandeng, perlu adanya pengecekan dan pelaporan langsung mengenai penggunaan besek agar *stocking* dapat memadai, dan perlu di segerakan dalam proses renovasi agar proses produksi selain pindang tradisional dapat berjalan dalam satu tempat dengan lancar. Sedangkan saran bagi mahasiswa yaitu diharapkan bisa memberikan informasi dan bahan untuk penelitian lebih lanjut mengenai usaha pemindangan tradisional khususnya ikan bandeng.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan rahmat serta hidayah – Nya kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan penyusunan proposal usulan Skripsi yang berjudul **“PENGEMBANGAN USAHA PEMINDANGAN TRADISIONAL IKAN BANDENG (*Chanos chanos*) DI PT. CINDY GROUP INDONESIA, DESA WARU, KECAMATAN PARUNG, KABUPATEN BOGOR, JAWA BARAT ”**.

Tidak lupa juga penulis berterima kasih kepada rekan – rekan seperjuangan yang selalu memberi arahan dan dukungannya, sehingga penulis dapat lebih semangat dalam menyelesaikan penyusunan proposal Skripsi ini. Proposal Usulan Skripsi ini merupakan sarana untuk melaksanakan kegiatan skripsi yang akan dilakukan di PT. Cindy Group Indonesia, Desa Waru, Kecamatan Parung, Kabupaten Bogor, Jawa Barat..

Malang, 9 Oktober 2018
Penulis,

Syafa Auliasari Daniati
NIM.155080401111058

DAFTAR ISI

UCAPAN TERIMAKASIH.....	1
RINGKASAN	vi
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR TABEL.....	xiii
1. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan	6
1.4 Kegunaan.....	7
2. TINJAUAN PUSTAKA.....	9
2.1 Penelitian Terdahulu	9
2.2 Ikan Bandeng (<i>Chanos chanos</i>)	10
2.3 Pindang Ikan	11
2.4 Pengembangan Usaha.....	12
2.5 Faktor Internal Usaha.....	13
2.5.1 Aspek Manajemen	13
2.5.2 Aspek Teknis	16
2.5.3 Aspek Pemasaran.....	20
2.5.4 Aspek Finansial	21
2.5.5 Aspek Hukum	24
2.6 Faktor Eksternal Usaha.....	25
2.6.1 Keadaan Politik dan Perekonomian	25
2.6.2 Sosial Masyarakat.....	25
2.6.3 Teknologi	26
2.6.4 Pesaing.....	26
2.6.5 Pemasok.....	27
2.7 <i>Business Model Canvas</i> (BMC).....	27
2.8 Analisis SWOT	30
2.8.1 Matriks Analisis SWOT	31
2.8.2 Matriks Faktor Strategi Internal (IFAS).....	32
2.8.3 Matriks Faktor Strategi Eksternal (EFAS).....	33
2.8 Kerangka Pemikiran	34
3. METODE PENELITIAN.....	37

3.1 Tempat dan Waktu	37
3.2 Jenis Penelitian	37
3.3 Narasumber	38
3.4 Jenis dan Sumber Data	38
3.4.1 Jenis Data	39
3.4.2 Sumber Data	39
3.5 Teknik Pengumpulan Data	40
3.5.1 Observasi	40
3.5.2 Wawancara	41
3.5.3 Kuesioner	41
3.5.4 Dokumentasi	42
3.6 Analisis Data	42
3.6.1 Kualitatif	43
3.6.2 Kuantitatif	43
3.7 Business Model Canvas (BMC)	51
3.8 Analisis SWOT	54
3.8.1 Matriks Faktor Strategi Internal (IFAS)	54
3.8.2 Matriks Faktor Strategi Eksternal (EFAS)	57
3.8.3 Matriks Analisis SWOT	58
4. KEADAAN UMUM LOKASI PENELITIAN	60
4.1 Letak Geografis Usaha	60
4.2 Karakteristik Penduduk Sekitar Usaha	61
4.3 Kondisi Perikanan dan Kelautan sekitar Usaha	62
5. HASIL DAN PEMBAHASAN	63
5.1 Profil Usaha	63
5.2 Karakteristik Tenaga Kerja	64
5.3 Faktor Internal Usaha	65
5.3.1 Aspek Manajemen	65
5.3.2 Aspek Teknis	69
5.3.3 Aspek Pemasaran	79
5.3.4 Aspek Finansial	83
5.3.5 Aspek Hukum	92
5.4 Faktor Eksternal Usaha	94
5.4.1 Keadaan Politik dan Perekonomian	94
5.4.2 Sosial Masyarakat	95
5.4.3 Teknologi	95
5.4.4 Pesaing	96
5.4.5 Pemasok	96



5.5 <i>Business Model Canvas</i> (BMC).....	97
5.6 Identifikasi Faktor Internal dan Faktor Eksternal Usaha.....	102
5.6.1 Faktor Internal.....	104
5.6.2 Faktor Eksternal.....	111
5.7 Rumusan Alternatif Strategi Pengembangan Usaha.....	120
6. KESIMPULAN DAN SARAN	125
6.1 Kesimpulan	125
6.2 Saran	128
DAFTAR PUSTAKA.....	130
LAMPIRAN	134



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Ikan Bandeng (<i>Chanos chanos</i>).....	11
Gambar 2. Kerangka Pemikiran.....	36
Gambar 3. Struktur Organisasi PT Cindy Group Indonesia.....	67
Gambar 4. Alat Transportasi PT. Cindy Group Indonesia	70
Gambar 5. Ruang Pendingin (<i>Cold Storage</i>).....	71
Gambar 6. Instalasi Air	73
Gambar 7. Tenaga Listrik	74
Gambar 8. Akses Jalan.....	74
Gambar 9. Jaringan Komunikasi.....	75
Gambar 10. Proses Pencucian	76
Gambar 11. Bumbu Pindang	77
Gambar 12. Penyusunan Ikan	77
Gambar 13. Pemasakan Ikan Pindang	78
Gambar 14. Penyusunan Ikan	79
Gambar 15. Saluran Pemasaran 1	82
Gambar 16. Saluran Pemasaran 2	83
Gambar 17. Surat Ijin Usaha	94
Gambar 18. Diagram Analisis Faktor Internal dan Eksternal.....	120

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Matriks Faktor Strategi Internal (IFAS)	56
Tabel 2. Matriks Faktor Strategi Eksternal (EFAS).....	58
Tabel 3. Data Produksi Ikan di TPI Muara Baru.....	62
Tabel 4. Kegiatan yang dilakukan pada usaha pemindangan tradisional ikan bandeng.....	66
Tabel 5. Peralatan Produksi dan Kegunaannya	71
Tabel 6. Hasil Analisis Sensitivitas Asumsi Biaya Naik 26,9%	91
Tabel 7. Hasil Analisis Sensitivitas Asumsi Benefit Turun 20,51%	91
Tabel 8. Hasil Analisis Sensitivitas Asumsi Biaya Naik 10,9% dan Benefit Turun 8,42%.....	92
Tabel 9. Hasil Analisis Sensitivitas Asumsi Biaya Naik 13% dan Benefit Turun 12%.....	Er
ror! Bookmark not defined.	
Tabel 10. Pemetakan Model Bisnis PT. Cindy Group Indonesia	101
Tabel 11. Faktor Internal.....	103
Tabel 12. Faktor Eksternal.....	104
Tabel 13. Matriks IFAS Usaha Pindang Tradisional Ikan Bandeng	111
5.6.2 Faktor Eksternal.....	111
Tabel 15. Matriks SWOT.....	121

1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

"Sesungguhnya orang-orang yang selalu membaca kitab Allah dan mendirikan shalat dan menafkahkan sebagian rezeki yang Kami anugerahkan kepada mereka dengan diam-diam dan terang-terangan, mereka itu mengharapkan perniagaan yang tidak akan merugi" (Q.S Fathir: 29)

Ikan bandeng (*Chanos chanos*) termasuk ikan bertulang keras (teleostei) dan berdaging warna putih susu. Struktur daging padat dengan banyak duri halus di antara dagingnya, terutama daging di sekitar ekor. Nilai gizi ikan bandeng cukup tinggi. Setiap 100gr daging bandeng mengandung 129 kkal energi, 20 gr protein, 4,8gr lemak, dan 0,05 mg vitamin B1. Berdasarkan komposisi gizi tersebut maka ikan bandeng digolongkan sebagai ikan berprotein tinggi dan berlemak rendah. Ikan bandeng memiliki kandungan proksimat, mineral, maupun vitamin cukup tinggi dibandingkan dengan jenis ikan lain. Jadi, sangat disayangkan apabila daging bandeng tidak dapat dimanfaatkan secara maksimal. Banyaknya duri masih merupakan kendala bagi ikan bandeng untuk dijadikan makanan favorit. Dengan demikian, pindang ikan merupakan pilihan yang paling tepat agar ikan bandeng bisa disukai oleh orang tua dan anak-anak (Saparinto *et.al.*, 2006)

Ikan pindang merupakan salah satu hasil olahan yang cukup populer di Indonesia, dalam urutan hasil olahan tradisional menduduki tempat kedua setelah ikan asin. Dilihat dari sudut program peningkatan konsumsi protein masyarakat, ikan pindang mempunyai prospek yang lebih baik daripada ikan asin. Hal ini mengingat bahwa ikan pindang mempunyai cita-rasa yang lebih lezat dan tidak begitu asin jika dibandingkan dengan ikan asin sehingga dapat

dimakan dalam jumlah yang lebih banyak. Kelebihan ikan pindang dan ikan asin ialah ikan pindang merupakan produk yang siap untuk dimakan (*ready to eat*) (Anisah & Susilowati, 2015).

Pengembangan usaha berarti usaha yang akan dibangun merupakan bagian dari entitas usaha yang sudah ada sebelumnya. Pengembangan usaha bersifat vertikal ataupun horizontal. Pengembangan vertikal adalah perluasan usaha dengan cara membangun unit bisnis baru yang masih memiliki hubungan langsung dengan bisnis utamanya. Sedangkan pengembangan horizontal adalah pengembangan usaha baru yang bertujuan untuk memperkuat bisnis utama untuk mendapatkan komparatif secara *line* produk tidak memiliki hubungan dengan *core* bisnisnya. Pengembangan usaha pemindangan ikan bandeng secara tradisional ini memiliki peran penting dalam sistem agrobisnis untuk memenuhi permintaan masyarakat terhadap ikan bandeng yang tinggi di Indonesia (Subagyo, 2007).

Perusahaan harus mempunyai strategi tertentu dalam upaya meningkatkan volume penjualan dan memperluas pangsa pasar agar dapat ikut bersaing dengan pasar lainnya. Penetapan strategi pemasaran akan berpengaruh pada naik turunnya volume penjualan sehingga perlu memperhatikan dua faktor yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor lingkungan internal adalah data yang diperlukan dari lingkungan internal perusahaan. Data lingkungan internal terdiri atas struktur organisasi, sumber daya manusia dan produk. Pada struktur organisasi perusahaan dapat menggambarkan kelebihan ataupun kelemahan serta potensi yang dimiliki. Struktur organisasi ini merupakan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan. Sumber daya perusahaan tidak hanya berupa aset, seperti orang, uang, serta fasilitas, tetapi juga konsep serta prosedur teknik yang biasa dipergunakan di perusahaan. Faktor- faktor internal sumber daya manusia akan dipengaruhi manajemen itu sendiri, yang terdiri atas tiga fungsi

utama yaitu fungsi manajerial yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya manusia, fungsi operasional yang terdiri atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja, dan kedudukan sumber daya manusia dalam rangka pencapaian tujuan organisasi perusahaan secara terpadu. Pada data produksi yang di analisis adalah kualitas produk dan harga produk (Parwati & Wijayanti, 2013)

Faktor lingkungan eksternal adalah data yang diperoleh dari luar perusahaan yang berpengaruh terhadap kelangsungan hidup perusahaan dalam peredaran perekonomian nasional maupun internasional, yaitu lingkungan umum (faktor sosial, teknologi), lingkungan perekonomian nasional, kebijakan perekonomian politik, lingkungan operasional (kondisi pesaing, kekuatan pembeli, ancaman kekuatan pendatang baru, kekuatan pemasok). Faktor sosial, kondisi sosial masyarakat memang berubah-ubah, hendaknya perubahan sosial yang terjadi, perusahaan dapat mengatasi. Kondisi sosial ini banyak aspeknya, misalnya sikap, gaya hidup, adat istiadat, dan kebiasaan dari orang-orang dilingkungan eksternal perusahaan. Sebagian yang dikembangkan misalnya dari kondisi kultural, ekologis, demografis, religius, pendidikan dan etnis. Seandainya faktor sosial berubah, maka permintaan untuk berbagai produk dan aktifitas juga turut mengalami perubahan. Faktor teknologi, dewasa ini perkembangan teknologi mengalami kemajuan yang pesat, baik di bidang bisnis maupun bidang yang mendukung kegiatan bisnis. Sebenarnya, teknologi itu tidak hanya mencakup penemuan-penemuan yang baru saja, tetapi juga meliputi cara-cara pelaksanaan atau metode-metode baru dalam mengerjakan suatu pekerjaan. Artinya bahwa ia memberikan suatu gambaran yang luas, meliputi: mendesain, menghasilkan dan mendistribusikan setiap kegiatan usaha yang diinginkan. Untuk jalan terus menerus harus selalu mengikuti perkembangan-perkembangan

teknologi yang dapat diterapkan pada produk atau jasa yang dihasilkan atau pada operasinya (Parwati & Wijayanti, 2013).

Penerapan dan implementasi model bisnis yang tepat dalam suatu perusahaan dapat memberikan beberapa manfaat utama yang pada gilirannya meningkatkan laba serta daya saing perusahaan yang bersangkutan, dengan melakukan perbaikan dan perubahan terhadap model bisnis yang tepat perusahaan dapat meningkatkan labanya melalui lini-lini bisnis dan ide-ide baru yang dapat menjadi pemasukan laba bagi perusahaan. Model bisnis dapat dijelaskan dengan sangat baik melalui sembilan balok bangun dasar yang memperlihatkan cara berfikir tentang bagaimana cara perusahaan menghasilkan uang. Sembilan balok bangun tersebut diletakkan pada sebuah susunan yang disebut *Business Model Canvas*. *Business Model Canvas* juga membantu perusahaan untuk mengenali apa yang menjadi *value proposition* perusahaan, serta bagaimana membangun dan menjalankan *key activities* dan *key resources* dalam menciptakan *value proposition* dan mendapatkan *revenue streams*, memahami bagaimana produk dan jasa yang ditawarkan perusahaan dapat dikomunikasikan dengan baik kepada konsumen hingga sampai ketangan konsumen untuk dikonsumsi (Ostrerwalder & Pigneur, 2014).

Setelah mengidentifikasi sembilan elemen BMC, berikutnya melakukan analisa SWOT. Analisis SWOT merupakan sebuah metode yang membandingkan antara kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dapat membantu untuk memformulasikan strategi. Kaitan analisis SWOT dengan *Business Model Canvas* (BMC) dalam penelitian ini adalah SWOT membantu untuk mengidentifikasi apa saja kekuatan dan kelemahan, serta peluang, dan ancaman dari masing-masing sembilan elemen BMC yang telah diidentifikasi sebelumnya. Dengan mengkombinasikan SWOT analysis dan BMC memungkinkan penilaian yang terfokus dan evaluasi terhadap model bisnis

perusahaan dan elemen-elemennya. Evaluasi atas hasil analisa SWOT dilakukan dengan merumuskan proposisi nilai dan model bisnis serta menggali segmen pelanggan yang baru. BMC melengkapi dengan memberikan “gambaran besar” secara visual yang membantu memahami bagaimana perubahan suatu bagian pada model bisnis akan dapat mempengaruhi komponen lainnya (Ostrerwalder & Pigneur, 2014).

PT. Cindy Group Indonesia merupakan salah satu usaha yang bergerak di bidang pemindangan ikan dengan produk andalannya pindang ikan bandeng. PT. Cindy Group Indonesia terletak di Jl. Tulang Kuning no.4 RT.02 RW.06 Desa Waru, Kecamatan Parung, Kabupaten Bogor, Jawa Barat. Usaha ini sudah dirintis sejak tahun 2003 dengan hanya 3 (tiga) orang yang menjadi pengolah sekaligus pemasar. Di samping produk utama pindang, UMKM Cindy Group juga berusaha memberikan nilai tambah pada limbah pindang yang dihasilkan, mulai dari darah cucian ikan, limbah jeroan maupun hasil samping air rebusan pindang. Darah hasil cucian ikan dimanfaatkan untuk pupuk tanaman.

Pengembangan usaha pindang tradisional bandeng PT. Cindy Group Indonesia masih menghadapi berbagai permasalahan yang berasal dari lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Sehingga usaha pindang tradisional ikan bandeng di PT. Cindy Group Indonesia perlu melakukan analisis perumusan strategi pengembangan yang tepat, disesuaikan dengan karakteristik dan permasalahan yang dihadapi oleh usaha pindang tradisional ikan bandeng PT. Cindy Group Indonesia sebagai usaha pindang tradisional ikan bandeng. Penetapan strategi pengembangan berpengaruh kepada pelaku usaha untuk dapat bersaing atau mempertahankan eksistensi usaha dan mengatasi masalah yang dihadapi usaha pindang tradisional ikan bandeng PT. Cindy Group Indonesia. Penetapan strategi ini didasarkan pada analisis yang menyeluruh terhadap faktor-faktor lingkungan eksternal dan internal untuk memperoleh

strategi yang tepat sesuai dengan kondisi usaha pindang tradisional ikan bandeng PT. Cindy Group Indonesia saat ini dan menentukan alternatif pengembangan usaha pindang ikan bandeng PT. Cindy Group Indonesia di masa yang akan datang.

1.2 Rumusan Masalah

Adapun permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana kondisi faktual faktor internal (aspek manajemen, aspek teknis, aspek pemasaran, serta aspek hukum) dan faktor eksternal (politik, ekonomi, sosial, teknologi, pesaing dan pemasok) pada usaha pindang tradisional ikan bandeng di PT. Cindy Group Indonesia, Desa Waru, Kecamatan Parung, Kabupaten Bogor, Jawa Barat?
2. Bagaimana aspek finansial pada usaha pindang tradisional ikan bandeng di PT. Cindy Group Indonesia, Desa Waru, Kecamatan Parung, Kabupaten Bogor, Jawa Barat?
3. Bagaimana penggunaan *Business Model Canvas* (BMC) serta analisis SWOT pada usaha pindang tradisional ikan bandeng di PT. Cindy Group Indonesia, Desa Waru, Kecamatan Parung, Kabupaten Bogor, Jawa Barat?
4. Bagaimana strategi pengembangan usaha pada usaha pindang tradisional ikan bandeng di PT. Cindy Group Indonesia, Desa Waru, Kecamatan Parung, Kabupaten Bogor, Jawa Barat?

1.3 Tujuan

Adapun tujuan yang akan dicapai dari pelaksanaan penelitian ini adalah:

1. Mendeskripsikan kondisi faktual faktor internal (aspek manajemen, aspek teknis, aspek pemasaran, serta aspek hukum) dan faktor eksternal (politik, ekonomi, sosial, teknologi, pesaing dan pemasok) pada usaha pindang

- tradisional ikan bandeng di PT. Cindy Group Indonesia, Desa Waru, Kecamatan Parung, Kabupaten Bogor, Jawa Barat.
2. Menganalisis aspek finansial jangka pendek (pembiayaan, biaya produksi, penerimaan, keuntungan, *RC Ratio*, BEP sales dan BEP unit, serta rentabilitas) dan aspek finansial jangka panjang (NPV, IRR *Payback Period*, *BC Ratio*, serta analisis sensitivitas) pada usaha pindang tradisional ikan bandeng di PT. Cindy Group Indonesia, Desa Waru, Kecamatan Parung, Kabupaten Bogor, Jawa Barat.
 3. Menganalisis dengan menggunakan metode *Business Model Canvas* 9 elemen dan analisis SWOT pada usaha pindang tradisional ikan bandeng di PT. Cindy Group Indonesia, Desa Waru, Kecamatan Parung, Kabupaten Bogor, Jawa Barat.
 4. Menganalisis strategi pengembangan usaha pada usaha pindang tradisional ikan bandeng di PT. Cindy Group Indonesia, Desa Waru, Kecamatan Parung, Kabupaten Bogor, Jawa Barat.

1.4 Kegunaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi:

1. Masyarakat

Bahan informasi untuk menjaga, memanfaatkan, dan melestarikan potensi sumber daya yang ada sehingga dapat dikembangkan dan dipergunakan secara berkelanjutan untuk generasi penerus.

2. Pemerintah

Bahan pertimbangan untuk menentukan kebijakan dan pengembangan potensi sumberdaya yang ada dengan melihat pengembangan potensi sumberdaya yang ada dengan melihat keseimbangan manfaat ekologi dan

ekonomi, sehingga dapat meningkatkan kualitas hidup dan kesejahteraan masyarakat serta menambah pendapatan asli daerah.

3. Peneliti

Informasi keilmuan untuk menambah wawasan pengetahuan dan keterampilan serta bahan informasi dan pedoman untuk mengadakan penelitian lebih lanjut.



2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian mengenai Pemanfaatan Asap Cair dan Peluang Bisnis Usaha Pengasapan Ikan Bandeng (*Chanos chanos* Forsk) Tanpa Duri (Studi Kasus di CV Dinasti, Krobokan, Semarang) menunjukkan bahwa usaha ini layak untuk dikembangkan. Dari analisis kelayakan finansial diperoleh sebagai berikut: menggunakan biaya investasi sebesar Rp 30.000.000. Laba/Rugi pada tahun ke-1 sebesar Rp 106.770.000, tahun ke-2 sebesar Rp 127.340.000, tahun ke-3 sebesar Rp 147.923.500, tahun ke-4 sebesar Rp 212.899.000, dan tahun ke-5 sebesar Rp 236.690.150. Serta analisis jangka panjang diperoleh sebagai berikut: NPV sebesar Rp 720.129.046, IRR yang tidak teridentifikasi (nilai tinggi), dan *payback periods* (per tahun) sebesar 0,92 (Siagian *et.al.*, 2014).

Hasil dari analisis menggunakan metode *Business Model Canvas* (BMC) 9 elemen pada penelitian tentang Strategi Pengembangan Bisnis pada Depot Selaris dengan Pendekatan *Business Model Canvas* menunjukkan bahwa usaha ini ditujukan kepada pelanggan seperti pekerja kantor ataupun keluarga. Hal yang ditawarkan dari usaha ini adalah pelayanan yang ramah, cepat, dan rasanya yang nikmat serta harga yang terjangkau. Selain datang langsung ke depot tersebut, usaha ini juga memiliki 1 cabang dan melayani *delivery order* sehingga mempermudah pelanggan untuk membeli makanannya. Pendapatan yang diterima oleh usaha ini berasal dari pembelian dari konsumen dalam sekali pesan (*asset sale*). Usaha Depot Selaris memiliki mitra yang sebagai *supplier* dari bahan baku untuk produksi. Aktivitas yang dilakukan pada usaha Depot Selaris terbagi menjadi 5 yaitu pembelian bahan baku, penyajian, pengantaran, dan pelayanan dengan aktivitas utama perusahaan yaitu pengolahan bahan

bakunya. Usaha ini memiliki sumberdaya manusia sebanyak 7 orang, dengan menggunakan modal awal dari tabungan sendiri (Boedianto & Harjanti, 2015).

Hasil penelitian mengenai Strategi Pengembangan Kawasan Budidaya Ikan Bandeng di Desa Bendungan, Kecamatan Duduk Sampeyan, Kabupaten Gresik menunjukkan bahwa pada analisis matriks SWOT ditemukan alternatif strategi yang diperoleh yaitu: (1) Strategi SO (*Strenghts-Opportunities*) dengan memperluas wilayah pemasaran dengan meningkatkan jumlah produk yang dapat dipasarkan kepada konsumen baik yang berada di dalam Kabupaten Gresik maupun di luar Kabupaten Gresik; (2) Strategi WO (*Weakness-Opportunities*) dengan melakukan efisiensi biaya serta mengusahakan pembibitan bandeng yang mandiri; (3) Strategi ST (*Strenghts-Threats*) dengan meningkatkan hasil produksi dengan melakukan intensifikasi dan pengembangan teknologi tepat guna; dan (4) Strategi WT (*Weakness-Threats*) dengan mengembangkan wadah kerjasama antar pengusaha yang terdapat dalam kawasan industri untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal yang ada (Amadea, 2016).

2.2 Ikan Bandeng (*Chanos chanos*)

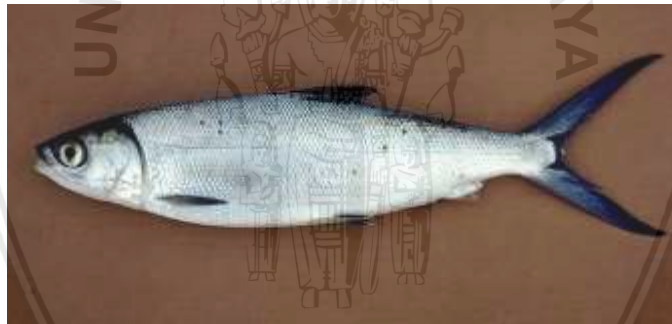
Salah satu produk perikanan yang sering dikonsumsi oleh masyarakat adalah ikan bandeng. Ikan bandeng merupakan suatu komoditas perikanan yang memiliki rasa cukup enak dan gurih sehingga banyak digemari masyarakat. Selain itu, harganya juga terjangkau oleh segala lapisan masyarakat. Ikan bandeng digolongkan sebagai ikan berprotein tinggi dan berkadar lemak rendah. Ikan bandeng yang dalam bahasa latin adalah *Chanos chanos*, bahasa Inggris *Milkfish*, dan dalam bahasa Bugis Makassar Bale Bolu, pertama kali ditemukan oleh seseorang yang bernama Dane Forsskal pada Tahun 1925 di laut merah

(Susanto, 2010). Taksonomi dan klasifikasi ikan bandeng adalah sebagai berikut

(Sudrajat, 2008):

Kingdom	: Animalia
Phylum	: Chordata
Subphylum	: Vertebrata
Class	: Osteichthyes
Ordo	: Gonorynchiformes
Family	: Chanidae
Genus	: <i>Chanos</i>
Spesies	: <i>Chanos chanos</i>

Gambar morfologi ikan bandeng (*Chanos chanos*) dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Ikan Bandeng (*Chanos chanos*) (Data Penelitian, 2018)

2.3 Pindang Ikan

Pemindangan merupakan salah satu cara pengawetan ikan dengan direbus dalam lingkungan beragam dan bertekanan normal. Tujuan pemindangan adalah menghambat kegiatan bakteri atau membunuh bakteri pembusuk. Manfaat teknologi pembuatan ikan pindang, antara lain (1) teknologi pemindangan dapat dilaksanakan oleh petani ikan atau nelayan; (2) ikan pindang sangat disukai masyarakat karena mengandung rasa yang sesuai dengan selernya; (3) nilai gizi ikan pindang relatif masih tinggi (protein 20%, lemak 5%,

abu 5%, dan air 10%); (4) peluang pasar ikan pindang juga cukup terkenal, misalnya di Thailand ikan pindang disebut *pla thu nung*, di Filipina disebut *sinaeng*, di Malaysia disebut *bertai*, di Singapura disebut *boiled fish*, dan (5) memberi nilai tambah sehingga pendapatan produsen meningkat (Ustadi, 2018).

Proses pemindangan ikan dilakukan dengan cara merebus atau memanaskan ikan dalam suasana bergaram selama jangka waktu tertentu di dalam suatu wadah tertentu. Penambahan garam dimaksudkan untuk memperbaiki tekstur ikan agar lebih kompak, memperbaiki cita rasa, dan memperpanjang daya tahan simpan. Jenis ikan yang biasa digunakan sebagai bahan baku pemindangan adalah ikan air laut seperti tongkol (*Euthynus spp.*), tenggiri (*Scomberomorus spp.*), kembung (*Scomber spp.*), laying (*Decapterus spp.*) dan ikan air tawar misalnya mas (*Cirprinus carpio*) dan nila (*Tilapia nilotica*) serta ikan air payau seperti bandeng (*Chanos chanos*) (Ustadi, 2018).

2.4 Pengembangan Usaha

Pengembangan usaha berarti usaha yang akan dibangun merupakan bagian dari entitas usaha yang sudah ada sebelumnya. Pengembangan usaha bersifat vertikal ataupun horizontal. Pengembangan vertikal adalah perluasan usaha dengan cara membangun unit bisnis baru yang masih memiliki hubungan langsung dengan bisnis utamanya. Sedangkan pengembangan horizontal adalah pengembangan usaha baru yang bertujuan untuk memperkuat bisnis utama untuk mendapatkan komparatif secara *line* produk tidak memiliki hubungan dengan *core* bisnisnya. Pengembangan usaha pemindangan ikan bandeng secara tradisional ini memiliki peran penting dalam sistem agrobisnis untuk memenuhi permintaan masyarakat terhadap ikan bandeng yang tinggi di Indonesia (Subagyo, 2007).

2.5 Faktor Internal Usaha

2.5.1 Aspek Manajemen

Manajemen merupakan proses membuat perencanaan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan berbagai usaha dari anggota organisasi dan menggunakan semua sumberdaya organisasi untuk mencapai sasaran. *Planning* (merencanakan) dilakukan dengan menetapkan sasaran dan tindakan yang perlu untuk mencapai sasaran tersebut. *Organizing* (mengorganisasikan) merupakan proses memperkerjakan dua orang atau lebih untuk bekerja sama dalam cara terstruktur guna mencapai sasaran spesifik atau beberapa sasaran. *Leading* (memimpin) adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok atau seluruh organisasi. *Controlling* (pengendalian) merupakan proses untuk memastikan bahwa aktivitas sebenarnya sesuai dengan aktivitas yang direncanakan (Primyastanto, Ekonomi Perikanan, 2015). Manajemen meliputi beberapa aspek, yaitu:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah suatu proses yang tidak berakhir bila rencana tersebut telah ditetapkan dan rencana harus diimplementasikan. Setiap saat selama proses implementasi dan pengawasan, rencana-rencana mungkin memerlukan modifikasi agar tetap berguna. Perencanaan kembali kadang-kadang dapat menjadi faktor kunci pencapaian sukses akhir. Oleh karena itu perencanaan harus mempertimbangan kebutuhan fleksibilitas, agar mampu menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi baru secepat mungkin (Handoko, 2009).

Tujuan dari perencanaan adalah untuk memperkecil resiko yang dihadapi dalam kaitannya dengan pelaksanaan usaha. Dalam proses perencanaan ditentukan tentang apa yang harus dilakukan, kapan dan bagaimana

melakukannya, serta dengan cara apa hal tersebut dilaksanakan. Rencana yang baik meliputi penetapan tujuan, jadwal waktu penyelesaian, analisa biaya, dan uraian mengenai sumberdaya yang dibutuhkan (Primyastanto & Istikharoh, 2006).

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian merupakan proses pengelompokan kegiatan atau pekerjaan dalam unit-unit. Tujuannya supaya tertata dengan jelas antara tujuan, wewenang, dan tanggung jawab serta hubungan kerja dengan sebaik mungkin dalam bidang masing-masing. Pelaksanaan organisasi dalam suatu usaha dapat dilihat dari struktur organisasi yang dibentuk atau bagaimana suatu pimpinan usaha dapat membagi tugas dan tanggung jawab pada bawahannya (Primyastanto & Istikharoh, 2006).

Pengorganisasian adalah pengelompokan aktivitas yang akan dilakukan atau pendistribusian tugas dan fungsi kepada setiap individu yang ada dalam organisasi. Disamping itu, pengorganisasian juga dimasukkan untuk menentukan dan menetapkan kedudukan serta sifat hubungan antar masing-masing unit (Torang, 2013).

3. Penggerakan (*Actuating*)

Actuating adalah tindakan, karena sesuatu tidak akan terjadi tanpa melalui tindakan. Apabila seseorang atau pimpinan hanya “*no action ‘but talk only’*”, maka tidak ada sesuatu yang dapat dihasilkan. Dapat dikatakan bahwa: “*the essence of leader is action*” karena yang diharapkan dari seseorang pimpinan adalah “*action*”nya atau cara meng-“*directing or actuating*” bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi (Torang, 2013),

Actuating, atau disebut juga “gerakan aksi” mencakup kegiatan yang dilakukan seorang manajer untuk mengawali dan melanjutkan kegiatan yang ditetapkan oleh unsur perencanaan dan pengorganisasian agar tujuan-tujuan

dapat tercapai. Pergerakan (*actuating*) usaha untuk kondisi sekarang adalah pemimpin memiliki sikap positif terhadap anggota yang dipimpin, tidak otoriter, sikap kekeluargaan. Sedangkan untuk masa yang akan datang memberikan kompensasi, bonus, seminar, serta pelatihan. Tujuannya adalah untuk memotivasi pemimpin dan tenaga kerja keluarga, meningkatkan keterampilan dan pengetahuan, serta pengembangan bidangnya masing-masing (Wahidah, *et. al*, 2015).

4. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan. Mulai dari merancang sistem sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, dan menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan. Serta dilakukan pengambilan tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua daya organisasi di pergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian-pencapaian tujuan organisasi. Kegiatan pengawasan dimaksudkan untuk mencegah penyimpangan-penyimpangan dalam pelaksanaan kegiatan atau pekerjaan dan sekaligus melakukan tindakan-tindakan perbaikan apabila penyimpangan sudah terjadi dari apa yang sudah direncanakan. Pengawasan juga mempunyai peran yang sangat penting dalam usaha pengevaluasian tujuan yang telah ditetapkan (Hertanto *et.al.*, 2013).

Pengawasan adalah pengendalian atau kontrol yang dimaksudkan untuk mengetahui kesuaian kompetensi yang dimiliki oleh seseorang dengan tugas yang diberikan padanya dan mengetahui kesesuaian waktu dengan hasil pekerjaan. Apabila dalam pelaksanaan pengawasan ditemukan kesalahan atau kekeliruan, segera dilakukan perbaikan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan efektif, efisien, dan rasional (Primyastanto, 2015).

2.5.2 Aspek Teknis

1. Pencucian Ikan Bandeng

Pencucian dilakukan dengan menggunakan air yang mengalir pencucian dilakukan dengan cara air mengalir, dengan air mengalir kotoran yang melekat pada permukaan kulit dapat terikut bersamaan dengan aliran air dan mengurangi jumlah mikroorganisme. Terdapat 3 (tiga) pusat konsentrasi bakteri pada ikan yaitu pada isi perut, insang dan kulit, teknik yang paling baik adalah dengan cara menyemprot ikan terutama bagian dalam yang sudah disiangi dengan air yang terus mengalir untuk mencegah mengumpulnya bahan pencemar. Selama menunggu proses pencucian, ikan yang telah disiangi ditampung sementara dalam wadah ember yang berisi air yang di tambah es. Hal ini dimaksudkan untuk mencegah perkembangbiakan mikroorganisme. Disisi lain, ikan dapat tercemar akibat bercampur dengan darah dan kotoran selama penampungan di dalam wadah. Seharusnya ikan langsung di cuci, dan disimpan dan di tambah es untuk menghambat pertumbuhan mikroorganisme. Selama proses penanganan penerapan rantai dingin dan prinsip – prinsip penanganan harus diterapkan cepat, tepat ,bersih , sehat dan dingin, untuk menjaga penurunan mutu dan suhu terendah yang dicapai sekitar 0°C dengan suhu tersebut semua aktivitas penyebab kemunduran mutu ikan akan terhambat (Vatria, 2010).

Pencucian ikan bandeng dilakukan dengan penaruhan di atas tempat cuci. Ikan dibersihkan dengan air yang mengalir dari ujung kepala hingga ekor. Bagian perut ikan dibersihkan dari isi perut dan jeroan hingga kotoran yang menempel pada tubuh ikan menghilang. Air bekas pencucian akan dialirkan ke tempat instalasi penanganan limbah (IPAL). Selain itu, tujuan pencucian ikan adalah untuk menghilangkan bakteri pembusuk yang ada pada ikan sehingga ikan tidak cepat membusuk setelah dibersihkan. Pencucian dilakukan tanpa memotong bagian kepala ikan bandeng.

2. Pelumuran Bumbu Pindang

Pada pengolahan bandeng duri lunak secara modern dilakukan proses pelumuran bumbu. Pelumuran bumbu dilakukan apabila ikan sudah dicuci dan bersih. Bumbu-bumbu yang digunakan untuk bagian dalam ikan bandeng hampir sama, yaitu bawang putih, jahe, kunyit dan garam. Sisa garam digunakan persiapan bumbu untuk dioleskan bagian luar tubuh ikan. Untuk mempertegas warna dan kenampakan bandeng duri lunak dapat dilakukan penambahan pewarna *food grade*. Bumbu-bumbu tersebut dihaluskan dengan menggunakan cobek atau blender. Penambahan bumbu-bumbu dalam proses pembuatan bandeng duri lunak bertujuan untuk mempertegas rasa dan aroma dan apabila tidak ditambahkan kunyit dalam bumbu warna bandeng duri lunak akan terlihat pucat dan kurang menarik. Kunyit merupakan zat pewarna alami karena mengandung kurkumin yang akan memberikan warna kuning (Susanto, 2010).

Pada pemindangan tradisional ikan bandeng dilakukan proses pelumuran bumbu. Pelumuran bumbu dilakukan pada ikan yang sudah dilakukan proses pencucian terlebih dahulu. Bumbu-bumbu yang digunakan yaitu air, bawang putih, bawang merah, cabai, serai, jahe, kunyit dan garam. Bumbu tersebut dihaluskan menggunakan mesin penghalus atau *blender*. Agar mempermudah para tenaga pengolah, mereka dapat menggunakan bumbu pindang yang sudah jadi (siap pakai).

3. Penyusunan Ikan

Pemasakan dapat dilakukan dengan menggunakan drum-drum perebusan (secara tradisional) maupun *autoclave* (secara modern). Pada proses pemasakan dengan menggunakan drum-drum (secara tradisional) perebusan dilakukan dengan cara ikan yang sudah dibumbui disusun dalam keranjang segi empat dari *stainless steel* yang sudah dilapisi dengan daun pisang disekelilingnya. Hal ini dimaksudkan agar ikan tidak langsung bersentuhan

dengan keranjang *stainless steel* sehingga ikan bandeng tidak lengket ketika akan diangkat selain itu bau yang akan dihasilkan setelah proses perebusan akan terasa lebih sedap. Penyusunan ikan selain berselang-seling, pada tiap lapisan ikan ditambahkan garam sampai ikan tertutup dengan tebal lapisan garam 0,5 cm untuk setiap lapisnya. Setelah ikan tersusun rapi, pada tiap keranjang diberi penutup kertas koran. Penambahan garam pada tiap lapisan ikan bertujuan agar ikan dapat terendam larutan garam selama proses pemasakan. Hal ini karena garam bersifat menarik air dari tubuh ikan (Susanto, 2010).

Sebelum dilakukan perebusan, ikan bandeng yang sudah diberi bumbu akan disusun secara melingkar. Tujuan dari penyusunan secara melingkar adalah agar ikan cepat matang dalam proses perebusan. Ikan disusun dalam panci tipis berbahan *stainless* atau disebut "badeng". Sebelum disusun, badeng beralaskan daun pisang atau koran yang bertujuan agar ikan bandeng tidak bersentuhan langsung dengan badeng sehingga ikan tidak lengket ketika akan diangkat. Badeng sendiri memiliki ukuran dan harga yang berbeda. Ukuran badeng untuk 15kg seharga Rp 75.000, badeng untuk 20kg seharga Rp 95.000, dan badeng ukuran sangat besar Rp 100.000.

4. Perebusan

Pemasakan bandeng dengan menggunakan drum maupun *autoclave* juga terdapat perbedaan. Pemasakan dengan menggunakan drum (secara tradisional) dapat dilakukan dengan drum yang akan digunakan diperiksa terlebih dahulu apakah masih berfungsi dengan baik dan tidak ada bagian-bagian yang sudah rusak. Setelah itu, air bersih secukupnya ke dalam drum. Air dipanaskan selama setengah jam sampai air mendidih atau sampai suhunya mencapai 100°C, baru kemudian keranjang *stainless steel* dimasukkan ke dalam drum dengan menggunakan katrol. Agar keranjang *stainless steel* tetap terendam air,

tiap keranjang *stainless steel* diberi pemberat. Kemudian drum ditutup dan ikan direbus selama 10 jam. Selama perebusan, suhu dipertahankan agar tidak turun dari suhu 100°C yaitu dengan cara menjaga nyala api agar tidak terlalu besar ataupun terlalu kecil sehingga bandeng matang dengan baik (Susanto, 2010).

Perebusan pindang ikan bandeng dilakukan dengan menggunakan badeng dari bahan *stainless steel*. Hal ini bertujuan agar ikan yang dimasak cepat matang dan tidak lengket. Selain itu, badeng dapat digunakan untuk beberapa kali produksi sehingga tidak memerlukan biaya lagi dalam proses pemasakan selanjutnya. Perebusan dengan menggunakan badeng dapat dilakukan dengan badeng yang akan digunakan diperiksa dan dicuci terlebih dahulu agar lebih *hygienis* dan memastikan layak untuk digunakan. Setelah dicuci, lapis bagian bawah badeng menggunakan daun pisang atau koran sebagai alas ikan yang akan dimasak agar tidak menempel pada bagian bawah badeng. Kemudian susun ikan bandeng yang sudah dicuci bersih dan dibalut dengan koran pada bagian badannya secara melingkar agar tersusun rapi. Tujuan pemberian koran pada ikan bandeng agar susunan ikan tidak menempel antara satu dengan yang lain. Isi badeng menggunakan air bersih lalu tutup bagian atas badeng menggunakan plastik besar agar matang dengan sempurna. Rebus ikan bandeng yang sudah ada didalam badeng selama 2-3 jam.

5. Penyusunan Ikan Pada Besek

Daya awet ikan bandeng tergantung dari proses pengemasannya. Ada pengolah yang hanya menggunakan plastik ada juga yang menggunakan plastik dan juga kertas karton. Bahkan untuk memperlama daya awet ikan dilakukan dengan cara proses pemvakuman pada kemasan ikan. Bandeng yang dikemas tanpa divakum dapat bertahan selama 2 hari apabila disimpan di ruangan dan dapat bertahan hingga 5 hari apabila disimpan di suhu dingin. Tetapi apabila bandeng disimpan dengan cara vakum dapat bertahan hingga 1 bulan. Kantong

plastik yang digunakan adalah jenis kantong plastik *polyethylene*. Sedangkan kertas yang digunakan adalah kertas karton dengan berbagai macam ukuran tergantung satuan produk yang akan dikemas (Susanto, 2010).

Untuk ikan bandeng yang sudah di pindang secara tradisional kemudian disusun dalam besek berukuran “jumbo” dengan menempatkan 1 (satu) ekor ikan dalam satu besek. Setelah ikan sudah disusun dalam besek, besek-besek tersebut akan disusun kembali dalam satu ikat. Dalam satu ikat terdapat 15 - 20 besek sesuai dengan ikan yang ada dalam besek. Untuk 1 ikat berisi 15 besek. Setiap 1 ikat besek nantinya akan dibawa langsung menggunakan mobil truk *pick-up* menuju pasar Parung.

2.5.3 Aspek Pemasaran

1. Bauran Pemasaran

Bauran pemasaran adalah perangkat alat pemasaran yang digunakan perusahaan untuk mengejar tujuan perusahaannya”. Maka, dapat disimpulkan bahwa bauran pemasaran merupakan satu perangkat yang terdiri dari produk, harga, sasaran dan distribusi, yang didalamnya akan menentukan tingkat keberhasilan pemasaran. Semua itu ditunjukkan untuk mendapatkan respon yang diinginkan dari pasar sasaran. Objek utama dari pemasaran adalah mengidentifikasi kebutuhan dan keinginan pasar. Oleh karena itu jasa harus didesain untuk memenuhi keinginan tersebut. Desain jasa tersebut disampaikan. Proses mencerminkan bagaimana semua elemen bauran pemasaran dikoordinasikan untuk menjamin kualitas dan konsistensi jasa diberikan kepada pelanggan (Selang, 2013).

2. Saluran Pemasaran

Saluran pemasaran sebagai seperangkat organisasi yang saling bergantung yang terlibat dalam proses penyediaan produk atau layanan

sehingga dapat digunakan atau dikonsumsi. Saluran pemasaran dapat berbentuk secara sederhana dan dapat pula rumit sekali. Hal ini tergantung dari macam komoditi lembaga pemasaran dan sistem pasar. Sistem pasar monopoli mempunyai saluran pemasaran yang relatif sederhana dibandingkan dengan sistem pasar yang lain (Ratnasari *et.al.*, 2015).

2.5.4 Aspek Finansial

Aspek finansial yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah analisis jangka pendek yang terdiri dari biaya produksi, penerimaan, RC Ratio (*Revenue Cost Ratio*), keuntungan sebelum dan sesudah zakat, rentabilitas, dan BEP (*Break Event Point*). Sedangkan analisis jangka panjang yaitu NPV (*Net Present Value*), IRR (*Internal Net of Return*), BC Ratio (*Benefit Cost Ratio*), PP (*Payback Period*), dan analisis sensitivitas.

A. Aspek Finansial Jangka Pendek

Analisis usaha jangka pendek merupakan suatu cara untuk mengetahui tingkat kelayakan dari suatu jenis usaha. Tujuan analisis usaha adalah untuk mengetahui tingkat keuntungan, pengambilan investasi, maupun titik impas suatu usaha. Analisis usaha dapat memungkinkan terciptanya usaha antisipasi untuk memperbaiki dan meningkatkan keuntungan. Ada beberapa bentuk penyajian analisis usaha yang biasa digunakan dalam menguji keuntungan antara lain analisis pendapatan usaha serta analisis imbalan penerimaan dan biaya (*RC Ratio*) (Effendi & Oktariza, 2006).

B. Aspek Finansial Jangka Panjang

1) *Net Present Value* (NPV)

Net Present Value (NPV) yaitu kombinasi pengertian *present value* penerimaan dengan *present value* pengeluaran kas (Khumairoh, 2013). *Present value* dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$PV = \frac{V_n}{(1+r)^n}$$

dimana:

V_n = nilai arus kas pada waktu ke n

r = tingkat bunga (sama setiap tahunnya)

Sedangkan NPV (*Net Present Value*) adalah selisih antara PV penerimaan dengan PV pengeluaran. Atau secara formal NPV tersebut dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$NPV = A_0 + \frac{A_1}{(1+r)}$$

dimana:

A_0 : investasi pada awal tahun

A_1 : penerimaan pada tahun pertama

R : suku bunga

2) *Profitabilitas Index* (BC Ratio)

Profitabilitas Index atau BC Ratio merupakan perbandingan antara PV kas masuk dengan PV kas keluar dengan rumus sebagai berikut:

$$PI = \frac{PV \text{ Cash Inflow}}{PV \text{ Cash Outflow}}$$

Benefit Cost Ratio merupakan penelitian yang dilakukan untuk melihat berapa kali lipat manfaat yang akan diperoleh dari biaya yang dikeluarkan yang merupakan perbandingan atau rasio jumlah bersih sekarang yang negatif. Apabila *BC* lebih kecil dari satu berarti manfaat yang diperoleh tidak cukup untuk menutupi biaya, maka investasi tidak layak untuk dilaksanakan. *Decision rule metode* ini adalah terima investasi yang diharapkan memberikan $PI \geq 1,0$. Dengan kriteria dan tolok ukur diatas, maka usaha dapat dikatakan layak jika $NPV > 0$, $BC \text{ Ratio} > 1$ dan $IRR > i$ (suku bunga) (Khumairoh, 2013).

3) *Internal Rate of Return (IRR)*

Metode ini digunakan untuk mencari tingkat bunga yang menyamakan nilai sekarang dari arus kas yang diharapkan di masa datang, atau penerimaan kas, dengan mengeluarkan investasi awal. IRR adalah salah satu metode untuk mengukur tingkat investasi. Rumus yang digunakan:

$$I_0 = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t}$$

dimana:

t = tahun ke

n = jumlah tahun

I₀ = nilai investasi awal

CF_t = arus kas awal

IRR = tingkat bunga yang dicari harganya

Decision rule metode ini adalah “terima investasi yang diharapkan memberikan $IRR \geq$ tingkat bunga yang dipandang layak”. Kelemahan metode IRR ini adalah bahwa *i* yang dihitung akan merupakan angka yang sama untuk setiap tahun usia ekonomis dan bisa diperoleh *i* yang lebih dari satu angka. Kelemahan lainnya adalah pada saat perusahaan harus memilih proyek yang bersifat *mutually exclusive* (Umar, 2000).

4) *Payback Period (PP)*

Payback Period (PP) adalah jangka waktu yang diperlukan untuk membayar kembali (mengembalikan) semua biaya-biaya investasi yang telah dikeluarkan dalam investasi suatu proyek (Imron, 2015). Rumus *payback period* adalah sebagai berikut:

$$PP = n(NPV_i) + \left(\frac{(\sum \text{proceeds} - \sum \text{cost})}{NPV(+)-NPV(-)} \right) \times 12 \text{bulan}$$

dimana:

PP = Tahun *Payback Period*

$n(NPV_i)$ = Awal tahun dimana nilai NPV mengalami perubahan dari negatif ke NPV positif

Proceeds = Seluruh penerimaan tiap tahunnya

Cost = Seluruh nilai investasi dari biaya tiap tahunnya

NPV (+) = Nilai sekarang awal NPV positif

NPV (-) = Nilai sekarang akhir NPV negatif

5) Analisis Sensitivitas

Analisis sensitivitas atau sering pula disebut analisa kepekaan sebenarnya bukanlah teknik untuk mengukur resiko, tetapi merupakan suatu teknik untuk menilai dampak berbagai perubahan dalam masing-masing variabel penting terhadap hasil yang mungkin terjadi (*possible outcomes*). Analisis sensitivitas merupakan suatu analisis simulasi yang dilakukan untuk mengetahui bagaimana dampak variabel yang berubah-ubah terhadap hasil yang diharapkan. Dengan analisis sensitivitas ini diharapkan perusahaan dapat mengetahui sampai seberapa jauh tingkat kepekaan terhadap arus kas yang dipengaruhi oleh berbagai perubahan dari masing-masing variabel penyebab (Riyanto, 2009).

2.5.5 Aspek Hukum

Penilaian aspek ini penting dilakukan sebelum proyek terlanjur diberhentikan oleh pihak-pihak yang berwajib karena dianggap beroperasi secara legal atau menghadapi protes masyarakat yang menganggap bahwa proyek/bisnis yang dibangun melanggar norma kemasyarakatan. Aspek hukum bertujuan untuk meneliti keabsahan, kesempurnaan, dan keaslian dokumen-dokumen yang dimiliki. Aspek ini mengkaji tentang legalitas suatu usaha proyek atau bisnis yang akan dibangun atau dioperasikan. Setiap proyek atau bisnis

yang akan didirikan dan dibangun di wilayah tertentu harus memenuhi hukum dan tata peraturan yang berlaku di wilayah tersebut (Sulastri, 2016).

2.6 Faktor Eksternal Usaha

2.6.1 Keadaan Politik dan Perekonomian

Faktor ekonomi mengacu kepada sifat, cara dan arah dari perekonomian di mana suatu perusahaan akan atau sedang berkompetisi. Indikator dari kesehatan perekonomian suatu Negara antara lain adalah tingkat inflasi, tingkat suku bunga, deficit atau surplus perdagangan, tingkat tabungan pribadi dan bisnis, serta produk domestic bruto. Sedangkan politik dan hukum mendefinisikan parameter-parameter hukum dan bagaimana pengaturan perusahaan harus beroperasi. Beberapa tindakan politik dan hukum juga didisain untuk memberi manfaat dan melindungi perusahaan (Sulastri, 2016).

2.6.2 Sosial Masyarakat

Analisis kelayakan lingkungan jauh pada aspek sosial dan budaya menekankan pada struktur penduduk menurut kelompok umur, jenis kelamin, mata pencaharian, pendidikan, agama, serta tingkat kepadatan penduduk. Analisis tersebut dapat memberikan gambaran terhadap pola penduduk dan disinkronkan dengan usaha yang akan kita jalankan. Selain itu, analisa juga perlu dilakukan terhadap kemungkinan perubahan budaya melalui perubahan adat istiadat, norma dan nilai di wilayah yang dijadikan sasaran usaha kita. Sifat kelembagaan masyarakat di bidang birokrasi, yang nantinya dapat memudahkan perijinan ketika kita menyelenggarakan usaha kita (Purnomo *et.al.*, 2017).

2.6.3 Teknologi

Dasarnya peranan TI bagi setiap perusahaan bersifat unik dan spesifik. Hal ini disebabkan karena masing-masing perusahaan memiliki strategi yang berbeda satu dengan yang lainnya. Walaupun dua buah perusahaan misalnya berada pada sebuah industry yang sama, namun peranan teknologi informasinya bisa sangat berbeda. Teknologi informasi (TI), yang dikhususkan untuk pengolahan data menjadi informasi yang bermanfaat bagi organisasi. Teknologi informasi terus-menerus yang mengalami perkembangan baik dari segi bentuk, ukuran, kecepatan dengan kemampuan untuk mengakses multimedia dan jaringan komputer (Sulastrri, 2016).

2.6.4 Pesaing

Praktis semua bisnis usaha dalam perekonomian akan menghadapi persaingan. Perusahaan baru tidak akan bisa bertahan jika tidak memberikan dan mempertahankan keuntungan persaingan seperti produk yang bermutu tinggi, pelayanan yang lebih baik, waktu penyerahan yang lebih singkat, atau harga yang relative lebih rendah. Jenis keuntungan tersebut merupakan sebab mengapa para pelanggan membeli suatu jenis barang ke perusahaan tertentu. Banyak perusahaan baru yang kurang memperhatikan pemanfaatan dan pengembangan produk yang kompetitif. Studi kelayakan usaha baru harus memasukkan analisa tekanan persaingan dan tindakan yang akan diambil oleh pesaing terhadap tekanan tersebut. Analisa ini hendaknya dilakukan secara terpisah dan analisis kelayakan pasar, walaupun masalah-masalah yang dihadapi saling berhubungan (Moerdiyanto, 2008).

2.6.5 Pemasok

Supplier atau pemasok adalah bagian terpenting dari sebuah usaha, hal ini karena *supplier* merupakan mitra bagi perusahaan dalam penyediaan bahan baku produksi. Keberadaan *supplier*-lah yang akan menentukan ada tidaknya pasokan bahan baku. Karena fungsinya yang sangat krusial, sebaiknya tidak perlu sering mengganti *supplier*. Jalinlah hubungan yang baik dengan *supplier* sehingga ketika terjadi kelangkaan ikan, kebutuhan suatu usaha akan tetap diprioritaskan oleh *supplier*. Keuntungan lain dari memiliki *supplier* sendiri adalah harga jual bahan baku yang di bawah rata-rata harga pasar. Dengan begitu, perusahaan bisa menghemat biaya pembelian bahan baku. Selain itu, stok bahan baku pun sudah terjamin karena pada biasanya, *supplier* akan langsung mengirim bahan baku yang dibutuhkan perusahaan sesuai dengan waktu yang diinginkan (Triwandhani, 2007).

2.7 Business Model Canvas (BMC)

Sebuah model bisnis menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai. Model bisnis ini dapat dijelaskan dengan sangat baik melalui sembilan blok bangunan dasar yang memperlihatkan cara berpikir tentang bagaimana sebuah perusahaan menghasilkan uang. Kesembilan blok tersebut mencakup empat bidang utama dalam suatu bisnis, yaitu pelanggan, penawaran, infrastruktur, dan kelangsungan finansial. Model bisnis ibarat cetak biru sebuah strategi yang diterapkan melalui struktur organisasi, proses, dan sistem. Berikut adalah kesembilan blok yang ada di model bisnis kanvas menurut (Osterwalder & Pigneur, 2012):

1) *Customer Segments*

Blok bangunan Segmen Pelanggan menggambarkan sekelompok orang atau organisasi berbeda yang ingin dijangkau atau dilayani oleh perusahaan.

Ada beberapa segmen pelanggan yang berbeda, berikut beberapa contohnya: pasar massa, pasar ceruk, tersegmentasi, terdiversifikasi, dan platform banyak isi (pasar banyak isi).

2) *Value Proposition*

Blok bangunan Proposisi Nilai menggambarkan gabungan antara produk dan layanan yang menciptakan nilai untuk Segmen Pelanggan Spesifik. Proposisi nilai adalah alasan yang membuat pelanggan beralih dari satu perusahaan ke perusahaan lain. Proposisi nilai merupakan kesatuan, atau gabungan, manfaat-manfaat yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggan. Daftar elemen-elemen yang sangat panjang berikut dapat berkontribusi pada penciptaan nilai pelanggan: Sifat Baru, Kinerja, Penyesuaian (kustomisasi), “Menyelesaikan Pekerjaan”, Desain, Harga, Merek/Status, Pengurangan Biaya, Pengurangan Resiko, Kemampuan dalam Mengakses, dan Kenyamanan/kegunaan.

3) *Channels*

Blok bangunan Saluran menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan berkomunikasi dengan Segmen Pelanggan dan menjangkau mereka untuk memberikan Proposisi Nilai. Saluran menjalankan beberapa fungsi, termasuk: meningkatkan kesadaran pelanggan terhadap produk dan jasa perusahaan, membantu pelanggan mengevaluasi Proposisi Nilai perusahaan, memungkinkan pelanggan membeli produk dan jasa yang spesifik, memberikan Proposisi Nilai kepada pelanggan, dan memberikan dukungan purnajual kepada pelanggan.

4) *Customer Relationship*

Blok bangunan Hubungan Pelanggan menggambarkan berbagai jenis hubungan yang dibangun perusahaan bersama Segmen Pelanggan yang spesifik. Hubungan dapat bervariasi mulai dari yang bersifat pribadi sampai otomatis. Hubungan Pelanggan dapat didorong oleh motivasi berikut: akuisisi

pelanggan, retensi (mempertahankan) pelanggan, peningkatan penjualan (*upselling*). Berikut adalah jenis Hubungan Pelanggan dengan sebuah perusahaan: Bantuan Personal, Bantuan Personal yang Khusus, Swalayan, Layanan Otomatis, Komunitas, Kokreasi.

5) *Revenue Streams*

Blok bangunan Arus Pendapatan menggambarkan uang tunai yang dihasilkan perusahaan dari masing-masing Segmen Pelanggan (biaya harus mengurangi pendapatan untuk menghasilkan pemasukan). Jika pelanggan adalah inti darimodel bisnis, maka arus pendapatan adalah urat nadinya. Model bisnis melibatkan dua jenis arus pendapatan: pendapatan transaksi yang dihasilkan dari satu kali pembayaran pelanggan, dan pelanggan berulang yang dihasilkan dari pembayaran berkelanjutan baik untuk memberikan Proposisi Nilai kepada pelanggan maupun menyediakan dukungan pelanggan pasca-pembelian. Ada beberapa cara untuk membangun Arus Pendapatan, yaitu: Penjualan Aset, Biaya Penggunaan, Biaya Berlangganan, Pinjaman/Penyewaan/*Leasing*, Lisensi, Biaya Komisi, dan Periklanan. Masing-masing Arus Pendapatan memiliki mekanisme penetapan harga yang berbeda. Ada dua jenis mekanisme penetapan harga, yaitu penetapan harga tetap dan penetapan harga dinamis.

6) *Key Resources*

Blok bangunan Sumber Daya Utama menggambarkan aset-aset terpenting yang diperlukan agar sebuah model bisnis dapat berfungsi. Sumber daya ini memungkinkan perusahaan menciptakan dan menawarkan Proposisi Nilai, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan dengan Segmen Pelanggan, dan memperoleh pendapatan. Sumber daya utama dapat berupa fisik, finansial, intelektual, atau manusia. Sumber daya utama dapat dimiliki atau disewa oleh perusahaan atau diperoleh dari mitra utama.

7) *Key Activities*

Blok bangunan Aktivitas Kunci menggambarkan hal-hal terpenting yang harus dilakukan perusahaan agar model bisnisnya dapat bekerja. Aktivitas Kunci merupakan tindakan-tindakan terpenting yang harus diambil perusahaan agar dapat beroperasi dengan sukses. Aktivitas-aktivitas kunci dikategorikan sebagai berikut: Produksi, Pemecahan Masalah, Platform/Jaringan.

8) *Key Partnership*

Blok bangunan Kemitraan Utama menggambarkan jaringan pemasok dan mitra yang membuat model bisnis dapat bekerja. Perusahaan menciptakan aliansi untuk mengoptimalkan model bisnis, mengurangi risiko, atau memperoleh sumber daya mereka. Ada pun tiga motivasi dalam membangun kemitraan: Optimis dan Skala Ekonomi, Pengurangan Risiko dan Ketidakpastian, dan Akuisisi Sumber Daya dan Aktivitas Tertentu.

9) *Cost Structure*

Struktur Biaya menggambarkan semua biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan model bisnis. Blok bangunan ini menjelaskan biaya terpenting yang muncul ketika mengoperasikan model bisnis tertentu. Menciptakan dan memberikan nilai, mempertahankan Hubungan Pelanggan, dan menghasilkan pendapatan, menyebabkan timbulnya biaya. Perhitungan biaya semacam ini relatif lebih mudah setelah Sumber Daya Utama, Aktivitas-aktivitas Kunci, dan Kemitraan Utama ditentukan. Struktur biaya dapat memiliki karakteristik sebagai berikut: Biaya Tetap, Biaya Variabel, Skala Ekonomi, dan Lingkup Ekonomi.

2.8 Analisis SWOT

Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, Threats*) digunakan untuk mengevaluasi kesempatan dan tantangan di lingkungan agribisnis. Untuk memudahkan dalam melaksanakan analisis swot diperlukan matrik SWOT.

Matrik SWOT akan mempermudah merumuskan berbagai strategi yang perlu atau harus dijalankan. Dengan jalan pengelompokkan masing-masing *problem* unsur swot ke dalam tabel. Analisis SWOT dilakukan untuk mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi suatu usaha. Dimana perencanaan strategi suatu usaha harus menganalisis faktor-faktor strategis (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) kondisi yang ada saat ini (Rangkuti, 2014).

2.8.1 Matriks Analisis SWOT

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matrik SWOT. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya (Rangkuti, 2014). Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis.

1. Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

2. Strategi ST

Strategi ini adalah dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

3. Strategi WO

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

4. Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan yang ada serta menghindari ancaman.

2.8.2 Matriks Faktor Strategi Internal (IFAS)

Faktor-faktor strategi internal suatu perusahaan diidentifikasi pada suatu tabel IFAS (*Interna strategic Factors Analysis Summary*) untuk merumuskan faktor-faktor strategi internal tersebut dalam kerangka *strength* dan *weakness* perusahaan (Rangkuti, 2014). Cara menentukan faktor strategi internal adalah sebagai berikut:

1. Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan dalam kolom 1.
2. Beri bobot pada masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan (semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00).
3. Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor untuk memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (poor), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk dalam kategori kekuatan) diberi nilai +1 sampai dengan +4 (sangat baik) dengan membandingkannya dengan rata-rata industri atau dengan pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif, kebalikannya. Contohnya, jika kelemahan perusahaan besar sekali di bandingkan dengan rata-rata industri, nilainya adalah 1, sedangkan jika kelemahan perusahaan di bawah rata-rata industri, nilainya adalah 4.
4. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor.
5. Gunakan kolom 5 untuk memberikan catatan atau komentar mengapa faktor-faktor tertentu dipilih, dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.

6. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internalnya. Skor total ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

2.8.3 Matriks Faktor Strategi Eksternal (EFAS)

Sebelum membuat matrik faktor strategi eksternal, kita perlu mengetahui faktor strategi eksternal (EFAS) (Rangkuti, 2014). Berikut ini adalah cara penentuan faktor strategi eksternal (EFAS):

1. Susunlah dalam kolom 1 (5 sampai dengan 10 peluang dan ancaman).
2. Beri bobot masing-masing faktor dalam kolom 2, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting), faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis.
3. Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika peluangnya kecil diberi rating +!). pemberian rating ancaman adalah kebalikannya. Misalnya, jika ancamannya sangat besar, ratingnya adalah 1. Sebaliknya, jika nilai ancamannya sedikit ratingnya 4.
4. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).
5. Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.

6. Jumlahkan skor pembobotannya (pada kolom 4) untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

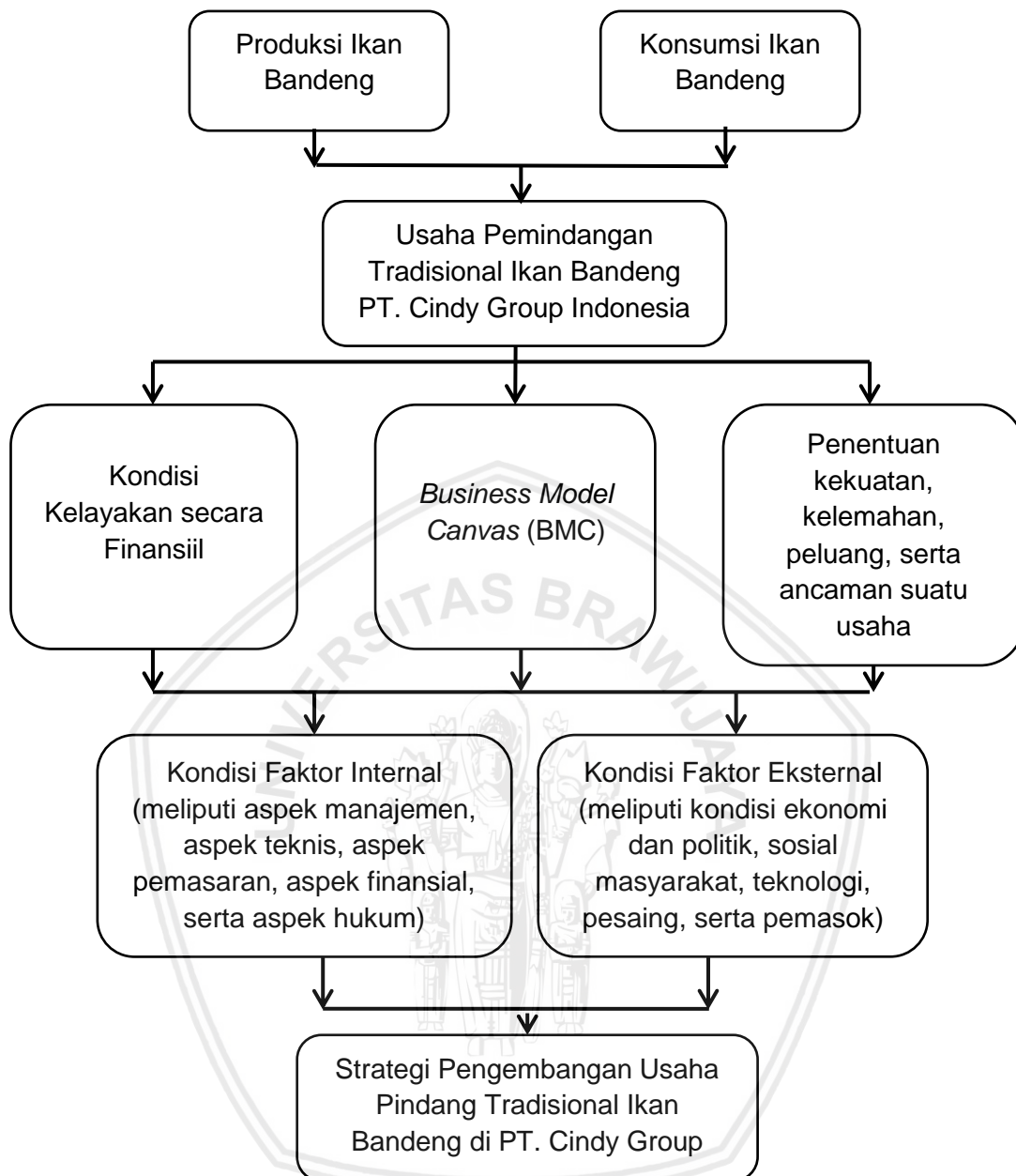
2.8 Kerangka Pemikiran

Salah satu komoditas perikanan yang gemar dikonsumsi masyarakat Indonesia adalah ikan bandeng. Ikan bandeng memiliki rasa cukup enak dan gurih sehingga banyak digemari oleh masyarakat. Selain itu, harganya juga terjangkau oleh segala lapisan masyarakat. Ikan bandeng digolongkan sebagai ikan berprotein tinggi dan berkadar lemak rendah. Ikan bandeng yang dalam bahasa latin adalah *Chanos chanos*, bahasa Inggris *Milkfish*, dan dalam bahasa Bugis Makassar Bale Bolu, pertama kali ditemukan oleh seseorang yang bernama Dane Forsskal pada Tahun 1925 di laut merah.

Ikan bandeng tergolong dalam ikan yang memiliki banyak duri halus dalam tubuhnya. Sehingga beberapa masyarakat kesulitan untuk mengkonsumsinya. Salah satu olahan ikan yang terkenal seperti pindang tradisional adalah cara untuk menikmati ikan bandeng tanpa khawatir akan duri halus yang ada pada tubuh ikan bandeng. Pindang ikan bandeng tergolong pada hasil olahan perikanan yang terjangkau harganya, sehingga dapat menjangkau seluruh kalangan masyarakat dan menyesuaikan permintaan pasar. Pengembangan usahanya dapat dilakukan mulai dari penyediaan bahan baku ikan bandeng hingga proses pemasarannya. Hal ini menunjukkan bahwa usaha pindang tradisional ikan bandeng memiliki potensi untuk dikembangkan.

Adanya kampanye GEMARIKAN (Gerakan Memasyarakatkan Makan Ikan) yang dilaksanakan oleh Kementerian Kelautan dan Perikanan serta Pemerintah Kota dan Kabupaten Bogor membuat produksi ikan salah satunya ikan bandeng juga ditingkatkan. Hal ini bertujuan agar masyarakat terbiasa untuk mengkonsumsi ikan sehingga dapat memenuhi kebutuhan gizi bagi tubuh. Maka dari itu, PT. Cindy Group Indonesia memproduksi olahan pindang tradisional khususnya pada ikan bandeng agar masyarakat desa Waru dapat dengan mudah mengkonsumsi ikan tanpa takut adanya duri yang ada pada ikan. Berikut adalah kerangka pemikiran dalam penelitian ini pada Gambar 2.





Gambar 2. Kerangka Pemikiran

3. METODE PENELITIAN

3.1 Tempat dan Waktu

Penelitian ini dilakukan di PT. Cindy Group Indonesia Desa Waru, Kecamatan Parung, Kabupaten Bogor, Jawa Barat pada bulan November – Desember 2018. Penelitian ini memilih di Perseroan Terbatas ini, karena usaha pindang tradisional ikan bandeng ini dianggap produk olahan ikan yang unggul dibandingkan dengan produk olahan ikan lain di Desa Waru.

3.2 Jenis Penelitian

Pada penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif. Menurut Sugiyono (2017), penelitian kuantitatif dinamakan metode tradisional, karena jenis penelitian ini sudah cukup lama digunakan sehingga sudah mentradisi sebagai metode untuk digunakan penelitian. Jenis penelitian kuantitatif ini sebagai penelitian ilmiah karena telah memenuhi kaidah ilmiah yaitu konkrit/empiris, obyektif, terukur, rasional dan sistematis. Jenis penelitian ini disebut sebagai data kuantitatif karena data penelitian berupa angka dan analisisnya menggunakan statistik.

Pada jenis penelitian kuantitatif, peneliti berusaha mendeskripsikan dari kondisi suatu usaha pemindangan ikan bandeng saat ini berdasarkan pada fakta yang ada saat ini untuk penelitian. Adapun deskripsinya yaitu mengenai aspek manajemen, aspek teknis, aspek pemasaran, aspek hukum, dan aspek finansial dengan menggunakan analisis jangka pendek dan analisis jangka panjang. Penggunaan *Business Model Canvas* (BMC) sebagai penentu model bisnis yang digunakan oleh PT. Cindy Group Indonesia dan mendeskripsikan perencanaan dari strategi pengembangan pada usaha pemindangan ikan bandeng dengan menggunakan bantuan analisis SWOT.

3.3 Narasumber

Purposive sampling adalah pilihan yang disengaja dari seorang peserta karena kualitas peserta memiliki. Dalam tekniknya, peneliti pertama-tama mengidentifikasi beberapa kelompok populasi yang diminati dan kemudian memilih kasus dari masing-masing kelompok dengan cara yang disengaja. Kriteria yang digunakan untuk menentukan narasumber pada penelitian ini adalah karyawan yang sudah lama bekerja dalam menjalani usaha pemindangan dalam bidang administrasi seperti keuangan, pendataan, dan manajemen. Selain pengetahuan dan pengalaman, harus memiliki catatan pentingnya ketersediaan dan kemauan untuk berpartisipasi, dan kemampuan untuk mengomunikasikan pengalaman dan pendapat dalam suatu mengartikulasikan, ekspresif, dan reflektif (Teddlie, 2009). Narasumber untuk penelitian ini direncanakan sebanyak 8 orang, terdiri dari pak Solihin selaku komisaris; pak Olih selaku direktur; pak Angga selaku HRD; pak Agusfian, pak Ahmad dan bu Herni selaku bagian keuangan; serta pak Eka dan pak Heru selaku bidang pemasaran.

3.4 Jenis dan Sumber Data

Pengumpulan data dapat dilakukan dalam berbagai *setting*, berbagai sumber, dan berbagai cara. Bila dilihat dari *setting*-nya, data dapat dikumpulkan pada *setting* alamiah (*natural setting*), pada laboratorium dengan metode eksperimen, di rumah dengan berbagai responden, pada suatu seminar, diskusi, di jalan, dan lain-lain. Bila bisa dilihat dari sumber datanya, maka pengumpulan data dapat menggunakan sumber data primer dan sumber data sekunder. Sumber data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data, dan data sekunder merupakan sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2011).

3.4.1 Jenis Data

Adapun data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dan kuantitatif:

- 1) Data kualitatif, yaitu data yang disajikan dalam bentuk kata verbal bukan dalam bentuk angka (Sugiyono, 2010). Pada penelitian ini yang termasuk dalam data kualitatif yaitu gambaran umum obyek penelitian, meliputi: sejarah singkat berdirinya usaha, letak geografis, aspek yang tergolong dalam aspek manajemen, keadaan sarana dan prasarana, serta aspek hukum yang berkaitan dengan legalitas.
- 2) Data kuantitatif, merupakan jenis data yang dapat diukur atau dihitung secara langsung, yang berupa informasi atau penjelasan yang dinyatakan dengan bilangan atau angka (Sugiyono, 2010). Pada penelitian ini data kuantitatif yang diperlukan adalah: modal dan re-*invest*, biaya tetap dan biaya variabel yang dikeluarkan, jumlah karyawan serta kepala dan anak buah pengolah sekaligus pemasar, jumlah sarana dan prasarana yang digunakan.

3.4.2 Sumber Data

- 1) Data Primer adalah data yang diperoleh melalui sumber informasi primer dan memberi informasi dan data secara langsung sebagai hasil pengumpulan sendiri (Primyastanto, 2015). Data primer yang diperoleh bersumber dari pihak-pihak terkait di lokasi penelitian. Data ini diperoleh secara langsung dengan melakukan pengamatan dan pencatatan dari hasil survei, wawancara, observasi dan dokumentasi langsung kepada narasumber meliputi, pemilik usaha pindang tradisional ikan bandeng, teknik pengolahan pindang secara tradisional, pengolah sekaligus pemasar hasil olahan pindang yang bertujuan untuk mendapatkan data tentang aspek manajemen,

aspek teknis, aspek pemasaran, dan pengembangan usaha pindang tradisional ikan bandeng.

- 2) Data sekunder adalah data yang telah dikumpulkan oleh lembaga pengumpulan data dan dipublikasikan kepada masyarakat pengguna data. Data ini berasal dari berbagai literatur berupa buku teks, jurnal penelitian, laporan penelitian, data dari instansi terkait dan sejenisnya. Data sekunder dapat pula dikatakan sebagai data yang telah diolah (Primyastanto, 2015). Pada penelitian skripsi ini, data sekunder yang dikumpulkan dari Kantor Desa Waru, keadaan umum tempat penelitian, sejarah usaha pindang tradisional ikan bandeng di PT. Cindy Group Indonesia, serta semua bentuk biaya yang dikeluarkan untuk produksi pindang.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data adalah prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan. Selalu ada hubungan antara metode mengumpulkan data dengan masalah riset yang dipecahkan. Masalah memberikan arah dan mempengaruhi metode pengumpulan data. Banyak masalah yang dirumuskan tidak bisa terpecahkan karena metode untuk memperoleh data yang digunakan tidak memungkinkan, ataupun metode yang ada tidak dapat dihasilkan data seperti yang diinginkan (Torang, 2013).

3.5.1 Observasi

Observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis. Dua di antara yang terpenting adalah proses-proses pengamatan dan ingatan. Teknik pengumpulan data dengan observasi digunakan bila penelitian berkenaan dengan perilaku

manusia, proses kerja, gejala-gejala alam dan bisa responden yang diamati tidak terlalu besar (Sugiyono, Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D, 2017).

Observasi yang akan dilakukan dalam penelitian ini diantaranya adalah melakukan proses pencatatan pada semua informasi yang didapatkan pada usaha pindang tradisional ikan bandeng di PT. Cindy Group Indonesia, Kabupaten Bogor, Jawa Barat.

3.5.2 Wawancara

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit atau kecil. Teknik pengumpulan data ini mendasarkan diri pada laporan tentang diri sendiri atau *self-report*, atau setidak-tidaknya pada pengetahuan dan atau keyakinan pribadi (Sugiyono, Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D, 2017).

Wawancara yang akan dilakukan dalam penelitian ini diantaranya adalah wawancara secara langsung yang ditujukan pada pihak-pihak yang terkait melalui komunikasi langsung dengan menggunakan kuesioner yang meliputi: aspek manajemen, aspek teknis, aspek pemasaran, aspek finansial, serta aspek hukum yang ada pada usaha pindang tradisional ikan bandeng di PT. Cindy Group Indonesia.

3.5.3 Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu

apa yang bisa diharapkan dari responden. Selain itu, kuesioner juga cocok digunakan bila jumlah responden cukup besar dan tersebar di wilayah yang luas (Sugiyono, Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D, 2017).

Kuesioner pada penelitian ini diajukan kepada responden yaitu kepada pemilik usaha pindang tradisional ikan bandeng melalui kuesioner tentang aspek manajemen, aspek teknis, aspek pemasaran, aspek finansial, dan aspek hukum pada usaha pinda tradisional ikan bandeng di PT. Cindy Group Indonesia.

3.5.4 Dokumentasi

Pengertian dokumentasi secara umum dapat disimak dari pemakaian kata tersebut dalam kehidupan sehari-hari. Kiranya kata “mengabadikan” dapat juga dipakai dalam menerangkan kegiatan dokumentasi secara umum. Peristiwa dapat didokumentasikan dalam bentuk tulisan, foto, rekaman dan berbagai cara lainnya seiring dengan kemajuan teknologi. Hasil kegiatan mengabadikan itu akhirnya menjadi salah satu sumber informasi tentang peristiwa tersebut (Sudarsono, 2003).

Dokumentasi yang diambil dalam penelitian kali ini adalah dalam bentuk foto tentang seluruh kegiatan yang berlangsung di PT. Cindy Group Indonesia meliputi aspek manajemen, aspek teknis, aspek pemasaran, aspek finansial, dan aspek hukum.

3.6 Analisis Data

Analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data lain terkumpul. Kegiatan dalam analisis data adalah: mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan

melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan (Sugiyono, Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D, 2017).

3.6.1 Kualitatif

Penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah. (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna pada generalisasi (Sugiyono, 2017). Analisis data deskriptif kualitatif digunakan meliputi:

1. Menganalisis aspek manajemen meliputi perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, dan pengawasan dari usaha pindang tradisional ikan bandeng.
2. Menganalisis aspek teknis meliputi penyediaan bahan baku hingga proses produksi dari usaha pindang tradisional ikan bandeng.
3. Menganalisis aspek pemasaran dari usaha pindang tradisional ikan bandeng.
4. Menganalisis legalitas sebagai aspek hukum dari usaha pindang tradisional ikan bandeng.

3.6.2 Kuantitatif

Metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D, 2017). Pada penelitian ini data yang diperoleh akan dianalisa secara

deskriptif yang meliputi aspek finansial jangka pendek, aspek finansial jangka panjang dan pemberian skor pembobotan pada matrik SWOT untuk menentukan faktor-faktor strategi usaha pindang tradisional ikan bandeng.

1. Analisis Finansial Jangka Pendek

Analisis Finansial Jangka Pendek yang dianalisis meliputi permodalan, biaya produksi, penerimaan, *RC Ratio*, keuntungan sebelum dan sesudah zakat, rentabilitas, dan *Break Even Point* (BEP).

a. Permodalan

Berdasarkan lamanya dan cara perputaran suatu modal dapat dikelompokkan menjadi dua macam yaitu modal tetap (*Fixed Capitally Assets*) dan modal kerja (*Current Capitally Assets*). Modal tetap adalah modal tahan lama yang tidak atau secara berangsur-angsur habis pemakaiannya, sedangkan modal lancar adalah modal yang digunakan untuk operasional sehari-hari dalam suatu perusahaan (Primyastanto, 2014).

b. Biaya Produksi

Biaya diklasifikasikan menjadi dua yaitu biaya tetap (*Fixed Cost*) dan biaya tidak tetap (*Variable Cost*). Besarnya biaya tetap tidak tergantung pada besar kecilnya produksi yang diperoleh. Sedangkan besar kecilnya biaya tidak tetap atau biaya variabel sangat dipengaruhi oleh jumlah produksi. Semakin besar jumlah produksi maka akan semakin besar pula biaya variabel yang akan dikeluarkan (Primyastanto, 2015). Dalam penulisan secara matematis dapat dituliskan perhitungan biaya sebagai berikut:

$$TC = FC + VC$$

Keterangan:

- TC : Biaya Total (Rp)
 FC : Biaya Tetap (Rp)
 VC : Biaya Variabel (Rp)

c. Penerimaan

Penerimaan (*Total revenue*) merupakan pendapatan kotor yang dihasilkan dari kegiatan pengolahan yang dijalankan oleh suatu perusahaan yang dapat didefinisikan sebagai nilai produk total dari usaha dalam kurun waktu tertentu. Penerimaan didapatkan dari penjualan produk akhir dalam bentuk uang (Primyastanto, 2015). Apabila ditulis secara matematis adalah:

$$TR = Q \times P$$

Keterangan:

- TR : Penerimaan Total (Rp)
 Q : Jumlah Produk (Rp)
 P : Harga Produk (Rp)

d. *Revenue Cost Ration (RC Ratio)*

Analisis RC Ratio merupakan alat analisis untuk melihat keuntungan relatif suatu usaha dalam satu tahun terhadap biaya yang dipakai dalam kegiatan tersebut. Suatu usaha dikatakan layak bila nilai RC Ratio lebih besar dari 1 ($RC > 1$). Hal ini menggambarkan semakin tinggi nilai RC Ratio maka tingkat keuntungan suatu usaha akan semakin tinggi (Effendi & Oktariza, 2006). Perhitungan RC ratio dapat ditulis dengan rumus berikut:

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

Keterangan:

- RC : *Revenue Cost*
 TR : Penerimaan Total (*Total Revenue*)

TC : Biaya Total (*Total Cost*)

Dengan kriteria keputusan sebagai berikut :

RC Ratio > 1 : Usaha menguntungkan

RC Ratio = 1 : Usaha impas (tidak untung dan tidak rugi)

RC Ratio < 1 : Usaha rugi

e. Keuntungan Sebelum dan Sesudah Zakat

Keuntungan merupakan pendapatan bersih dari suatu kegiatan usaha yang dilakukan sehingga dapat diartikan sebagai besaran dari penerimaan setelah dikurangi dengan berbagai biaya yang dikeluarkan untuk proses pengolahan tetap maupun tidak tetap (Primyastanto, 2015).

Didalam Al Quran surat At Taubat ayat 103 Allah SWT berfirman “*Ambillah zakat dari sebagian harta mereka, dengan zakat itu kamu membersihkan dan mensucikan mereka dan berdoalah untuk mereka. Sesungguhnya doa kamu itu (menjadi) ketentraman jiwa bagi mereka. Dan Allah Maha Mendengar*”. Dari penggalan ayat tersebut telah jelas bahwa setiap orang atau setiap usaha mempunyai kewajiban untuk mengeluarkan zakat agar hartanya bersih dan barokah. Selain digunakan untuk membersihkan harta pemilik usaha, zakat juga dapat membantu orang-orang miskin yang lebih membutuhkan yang ada disekitar lokasi usaha (Primyastanto, 2015). Berikut adalah analisa perhitungan keuntungan (π) dalam satu tahun.

a.) Keuntungan (π) sebelum zakat (*Earning Before Zakat*)

$$EBZ = TR - TC$$

Keterangan :

π : Keuntungan (Rp)

TR : *Total Revenue*/Penerimaan total (Rp)

TC : *Total Cost*/Biaya total (Rp)

b.) Keuntungan (π) setelah zakat (*Earning After Zakat*)

$$\text{Zakat (Z)} = 2,5\% \times \text{EBZ}$$

$$\text{EAZ} = \text{EBZ} - \text{Z}$$

f. Rentabilitas

Rasio rentabilitas suatu perusahaan menunjukkan perbandingan antara laba yang diperoleh dengan aktiva atau modal yang diperlukan untuk menghasilkan laba tersebut. Dengan kata lain, rentabilitas adalah kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba selama periode tertentu dengan total aktiva atau modal yang digunakan dalam operasi perusahaan (Fitrianto & Mawardi, 2006). Perhitungan rentabilitas dengan rumus sebagai berikut:

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

Keterangan:

R : Rentabilitas (%)

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

M : Modal yang digunakan untuk menghasilkan laba (Rp)

g. *Break Even Point* (BEP)

Analisis *Break Even Point* (BEP) atau titik impas ini adalah titik di mana biaya perusahaan sama persis dengan volume penjualan dan di mana bisnis tidak menghasilkan keuntungan atau menimbulkan kerugian. Titik impas dapat ditentukan dengan perhitungan matematis atau dengan pengembangan grafik (Pinson, 2008). Analisis ini dapat dirumuskan dengan matematis sebagai berikut:

a. BEP atas dasar sales

$$\text{BEP sales} = \frac{\text{FC}}{1 - \frac{\text{VC}}{\text{Total Penjualan}}}$$

Keterangan:

FC : Biaya Tetap (Rp)

VC : Biaya Variabel (Rp)

b. BEP atas dasar unit

$$\text{BEP unit} = \frac{\text{FC}}{\text{Price per unit} - \text{VC per unit}}$$

Keterangan:

FC : Biaya Tetap (Rp)

VC : Biaya Variabel (Rp)

2. Analisis Finansial Jangka Panjang

Analisis finansial jangka panjang yang dianalisis meliputi: *Net Present Value* (NPV), *Net B/C Ratio*, *Internal Rate of Return* (IRR), *Payback Period* (PP), dan Analisis Sensitivitas.

a. *Net Present Value* (NPV)

NPV atau nilai bersih sekarang adalah alat yang digunakan untuk menghitung nilai sekarang dari laba suatu investasi apakah investasi tersebut memberi keuntungan atau bahkan sebaliknya. NPV dihitung dengan cara menghitung sekarang laba (nilai sekarang pendapatan dikurangi nilai sekarang investasi/biaya operasional) tahun pertama hingga tahun terakhir umur proyek investasi. Kemudian nilai sekarang laba tahun pertama hingga tahun terakhir dijumlahkan. Proyek investasi ini baru layak dijalankan (GO) jika total nilai sekarang laba lebih besar dari 0 (nol) (Imron, 2015). Rumus yang digunakan untuk NPV adalah sebagai berikut:

$$\text{NPV} = \sum_{t=1}^n \frac{\text{CF}_t}{(1+K)^t} - i_0$$

dimana:

NPV = Nilai sekarang dari industri masyarakat

CF_t = Aliran kas per tahun pada periode t

- Io = Investasi awal pada tahun pengamatan
- K = Suku bunga (*discount rate*)

b. *BC Ratio*

BC Ratio adalah rasio dari pendapatan (B=Benefit) dibandingkan dengan biaya (C=Cost) yang telah dihitung nilai sekarangnya (telah di-*discount factor*). Analisis ini pada dasarnya tidak jauh berbeda dengan analisis NPV. Proyek investasi baru layak dijalankan (go), jika BC Ratio lebih besar dari 1 (satu) (Imron, 2015). Rumus yang digunakan untuk BC Ratio adalah sebagai berikut:

$$BC\ Ratio = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{b_i}{(1+i)^t}}{\sum_{i=1}^n \frac{C_i + K_i}{(1+i)^t}}$$

dimana:

- K = Merupakan modal yang digunakan pada periode investasi (Biaya Investasi)
- B1-n = Penerimaan dari tahun ke 1 sampai tahun ke n
- C1-n = Pengeluaran dari tahun ke 1 sampai tahun ke n (Biaya Operasional)

c. *Internal Rate of Return (IRR)*

Metode ini digunakan untuk mencari tingkat bunga yang menyamakan nilai sekarang dari arus kas yang diharapkan di masa datang, atau penerimaan kas, dengan mengeluarkan investasi awal. IRR adalah salah satu metode untuk mengukur tingkat investasi. Rumus yang digunakan:

$$Io = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t}$$

dimana:

- t = tahun ke
- n = jumlah tahun
- Io = nilai investasi awal

CFt = arus kas awal

IRR = tingkat bunga yang dicari harganya

Decision rule metode ini adalah “terima investasi yang diharapkan memberikan $IRR \geq$ tingkat bunga yang dipandang layak”. Kelemahan metode IRR ini adalah bahwa i yang dihitung akan merupakan angka yang sama untuk setiap tahun usia ekonomis dan bisa diperoleh i yang lebih dari satu angka. Kelemahan lainnya adalah pada saat perusahaan harus memilih proyek yang bersifat *mutually exclusive* (Husnan & Muhammad, 2014).

d. *Payback Period* (PP)

Metode *Payback Period* merupakan teknik penilaian terhadap jangka waktu (periode) yang dibutuhkan untuk menutup *initial investment* dari suatu proyek dengan menggunakan *cash inflow* yang dihasilkan proyek tersebut. Jika aliran kas tidak sama maka harus dicari satu persatu yakni dengan cara mengurangi total investasi dengan *cash flow*-nya sampai diperoleh hasil total investasi sama dengan *cashflow* pada tahun tertentu (Syamsuddin, 2011). Kelebihan metode ini adalah mudah dalam penggunaan dan perhitungan, berguna untuk memilih investasi yang mana yang mempunyai masa pemulihan tercepat, masa pemulihan modal dapat digunakan untuk alat prediksi resiko ketidakpastian pada masa mendatang, dan masa pemulihan tercepat memiliki resiko lebih kecil dibandingkan dengan masa pemulihan yang relatif lebih lama. Sedangkan kelemahannya adalah mengabaikan adanya perubahan nilai uang dari waktu ke waktu, mengabaikan arus kas setelah periode pemulihan modal dicapai, mengabaikan nilai sisa proses dan sering menjebak analisator jika biaya modal atau bunga kredit diperhitungkan dalam arus kas yang menyebabkan usaha tidak likuid. Berikut ada rumus dari *Payback Period*:

$$PP = \frac{\text{Investasi}}{\text{Cashflow}} \times 1 \text{ tahun}$$

Syarat:

PP > Umur Ekonomis = tidak layak

PP < Umur Ekonomis = layak

e. Analisis Sensitivitas

Analisis sensitivitas digunakan untuk mengetahui seberapa besar perubahan pada nilai penjualan dan biaya variabel yang akan menghasilkan keuntungan normal yaitu NPV sama dengan nol atau mendekati, IRR sama dengan tingkat suku bunga berlaku, dan Net B/C sama dengan satu. Analisis sensitivitas yang dilakukan adalah dengan metode *switching value*, yaitu dengan cara menaikkan harga input yang digunakan serta menurunkan harga jual produk dan penurunan produksi sampai pada tingkat dimana usaha tidak layak lagi untuk dijalankan. Analisis sensitivitas juga dimaksudkan untuk mengetahui sampai sebatas berapa persen kenaikan harga input variabel, penurunan produkparwatisi dan penurunan harga jual produk masih layak untuk dijalankan (Rubiana, 2010).

3.7 Business Model Canvas (BMC)

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode *Business Model Canvas* (BMC), dan akan fokus pada 9 elemen yang ada dalam *Business Model Canvas*. *Business Model Canvas* (BMC) digunakan untuk menentukan model bisnis yang digunakan pada usaha pemindangan milik pak Solihin di Pt. Cindy Group Indonesia yang dijelaskan dengan sangat ringkas dan mudah untuk dipahami. Elemen-elemen model bisnis yang diteliti adalah sebagai berikut:

1. *Customer Segments* adalah kelompok orang atau organisasi yang dituju oleh perusahaan yang dilayani, yang kemudian menggunakan produk atau jasa

yang ditawarkan oleh perusahaan, yang dikira dapat memberikan profit bagi perusahaan. Dalam elemen *customer segment* dikelompokkan menjadi *mass market*, *niche market*, *segmented*, *diversified*, dan *multi-sided platforms*, sehingga penelitian ini dapat difokuskan pada:

Mass market :

- Identifikasi segmen pelanggan.
- Potensi perusahaan dalam menjangkau segmen pelanggan baru.

2. *Value Proposition* adalah nilai yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggan. Dalam elemen *Value Proposition* dikelompokkan menjadi *newness*, *performance*, *customization*, *getting the job done*, *design*, *brand*, *price*, *cost reduction*, *risk reduction*, *accessibility*, dan *convenience*, sehingga dapat difokuskan pada:

- Identifikasi kebutuhan pelanggan.
- Identifikasi *Value Proposition* dalam perusahaan.

3. *Channels* adalah cara untuk mengkomunikasikan dan menjangkau pelanggan untuk menyampaikan *value proposition* yang ditawarkan. Dalam penelitian ini elemen *channel* difokuskan pada:

- Saluran distribusi yang digunakan untuk menjangkau pelanggan.
- Saluran distribusi lain untuk mempermudah menjangkau pelanggan.

4. *Customer Relationship* adalah jenis hubungan yang dibangun perusahaan dengan segmen pasar tertentu. Dalam penelitian ini elemen *customer relationship* difokuskan pada:

- Pola hubungan perusahaan dengan pelanggan.
- Cara perusahaan untuk menciptakan hubungan baik dengan pelanggan.

5. *Revenue Streams* adalah pemasukan yang biasanya diukur dalam bentuk uang yang diterima perusahaan dari pelanggannya. Dalam penelitian ini elemen *Revenue Streams* difokuskan pada:
 - Sumber pendapatan perusahaan.
 - Cara pembayaran yang ditetapkan perusahaan kepada pelanggan.
 - Perbandingan pendapatan yang diterima dan manfaat yang diberikan.
6. *Key Resource* adalah sumber daya yang memungkinkan organisasi menjalankan *Key Activities* untuk menawarkan *Value Proposition*, menjangkau pasar, menjaga hubungan dengan segmen pelanggan, dan menghasilkan uang. Dalam penelitian ini elemen *Key Resource* dikategorikan menjadi *physical, intellectual, human, dan financial*:
 - Identifikasi sumber daya yang digunakan perusahaan saat ini
 - Pengelolaan dan pengembangan sumber daya perusahaan dalam merancang model bisnis yang baru.
7. *Key Activities* adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan organisasi untuk menciptakan produk atau jasa yang dibutuhkan pelanggan, menyampaikannya kepada pelanggan, membina hubungan dengan pelanggan serta mengelola pendapatan sebagai hasil penjualan produk atau jasa dari pelanggan. Dalam penelitian ini elemen *Key Activities* dikategorikan menjadi *production, problem solving, dan platform* yang difokuskan pada:
 - Mengidentifikasi aktivitas-aktivitas utama yang dilakukan perusahaan.
 - Merancang dan merencanakan *Key Activities* baru untuk perusahaan.
8. *Key Partnership* adalah pihak yang menjadi mitra kerja dan bekerja sama dengan perusahaan. Dalam penelitian ini elemen *Key Partnership* difokuskan pada:
 - Identifikasi mitra perusahaan.

- Identifikasi peran mitra perusahaan.
 - Cara perusahaan untuk menjaga hubungan baik dengan mitra perusahaan.
9. *Cost Structure* adalah semua biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk mengoperasikan model bisnis. Dalam penelitian ini elemen *Cost Structure* difokuskan pada:
- Identifikasi biaya-biaya perusahaan
 - Mengevaluasi biaya yang dapat diminimalkan dalam perusahaan

3.8 Analisis SWOT

Setelah menentukan model bisnis yang digunakan oleh PT. Cindy Group Indonesia, digunakan analisa SWOT untuk menentukan strategi pengembangan usahanya. SWOT adalah sebuah cara yang mudah dipahami dalam mengidentifikasi, merumuskan, mengenali suatu masalah pengembangan pengelolaan di wilayah tersebut. Oleh karena itu, dalam melakukan kegiatan penelitian, analisa SWOT dapat membantu dalam mengidentifikasi masalah-masalah di wilayah yang akan dilakukannya. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*) dengan faktor internal kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weakness*). Alat analisis data yang digunakan dalam merumuskan strategi pengembangan usaha pindang tradisional ikan bandeng di Desa Parung, Kecamatan Parung, Kabupaten Bogor, Jawa Barat adalah sebagai berikut:

3.8.1 Matriks Faktor Strategi Internal (IFAS)

Faktor-faktor strategi internal suatu perusahaan diidentifikasi pada suatu tabel IFAS (*Internal strategic Factors Analysis Summary*) untuk merumuskan

faktor-faktor strategi internal tersebut dalam kerangka *strength* dan *weakness* perusahaan (Rangkuti, 2014). Cara menentukan faktor strategi internal adalah sebagai berikut:

1. Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan dalam kolom 1.
2. Beri bobot pada masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan (semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00).
3. Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor untuk memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (poor), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk dalam kategori kekuatan) diberi nilai +1 sampai dengan +4 (sangat baik) dengan membandingkannya dengan rata-rata industri atau dengan pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif, kebalikannya. Contohnya, jika kelemahan perusahaan besar sekali di bandingkan dengan rata-rata industri, nilainya adalah 1, sedangkan jika kelemahan perusahaan di bawah rata-rata industri, nilainya adalah 4.
4. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor.
5. Gunakan kolom 5 untuk memberikan catatan atau komentar mengapa faktor-faktor tertentu dipilih, dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.
6. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internalnya. Skor total ini dapat digunakan untuk membandingkan

perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

Tabel 1. Matriks Faktor Strategi Internal (IFAS)

Faktor Strategi Internal	Variabel	Bobot (B)	Rating (R)	Score	Keterangan
1. Kekuatan					
2. Kelemahan					
Total		1.00			

Catatan:

Bobot penentuan sebagai berikut:

4 : sangat penting

3 : penting

2 : cukup penting

1 : tidak penting

Rating untuk kekuatan ditentukan sebagai berikut:

4 : sangat kuat

3 : diatas rata-rata

2 : rata-rata

1 : dibawah rata-rata

Rating untuk kelemahan ditentukan sebagai berikut:

4 : sangat kuat

3 : diatas rata-rata

2 : rata-rata

1 : dibawah rata-rata



3.8.2 Matriks Faktor Strategi Eksternal (EFAS)

Sebelum membuat matrik faktor strategi eksternal, kita perlu mengetahui faktor strategi eksternal (EFAS) (Rangkuti, 2014). Berikut ini adalah cara penentuan faktor strategi eksternal (EFAS):

1. Susunlah dalam kolom 1 (5 sampai dengan 10 peluang dan ancaman).
2. Beri bobot masing-masing faktor dalam kolom 2, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting), faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis.
3. Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika peluangnya kecil diberi rating +!). pemberian rating ancaman adalah kebalikannya. Misalnya, jika ancamannya sangat besar, ratingnya adalah 1. Sebaliknya, jika nilai ancamannya sedikit ratingnya 4.
4. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).
5. Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.
6. Jumlahkan skor pembobotannya (pada kolom 4) untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

Tabel 2. Matriks Faktor Strategi Eksternal (EFAS)

Faktor Strategi Internal	Variabel	Bobot (B)	Rating (R)	Score	Keterangan
1. Peluang					
2. Ancaman					
Total		1,00			

Catatan:

Bobot penentuan sebagai berikut:

4 : sangat penting

3 : penting

2 : cukup penting

1 : tidak penting

Rating untuk kekuatan ditentukan sebagai berikut:

4 : sangat kuat

3 : diatas rata-rata

2 : rata-rata

1 : dibawah rata-rata

Rating untuk kelemahan ditentukan sebagai berikut:

4 : sangat kuat

3 : diatas rata-rata

2 : rata-rata

1 : dibawah rata-rata

3.8.3 Matriks Analisis SWOT

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matrik SWOT. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan

dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya (Rangkuti, 2014). Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis.

1. Kuadran I

Pada kuadran I menunjukkan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth Oriented Strategy*).

2. Kuadran II

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

3. Kuadran III

Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar.

4. Kuadran IV

Kuadran ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal. Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan yang ada serta menghindari ancaman.

4. KEADAAN UMUM LOKASI PENELITIAN

4.1 Letak Geografis dan Topografis Usaha

Wilayah kabupaten Bogor memiliki letak geografis serta tipe topografi wilayah yang bervariasi, dari dataran yang relative rendah di bagian utara hingga dataran tinggi di bagian selatan, dataran rendah sekitar 29,28% berada pada ketinggian 15 – 100 meter di atas permukaan laut (dpl), merupakan kategori ekologi hilir. Dataran bergelombang sekitar 43,62% berada pada ketinggian 100 – 500 meter dpl, merupakan kategori ekologi tengah. Sekitar 19,53% daerah pegunungan berada pada ketinggian 500 - 1.000 meter dpl, merupakan kategori ekologi hulu. Daerah pegunungan tinggi sekitar 8,43% berada pada ketinggian 1.000 – 2.000 meter dpl, merupakan kategori ekologi hulu dan 0,22% berada pada ketinggian 2.000 – 2.500 meter dpl, merupakan kategori hulu. Wilayah Kabupaten Bogor memiliki luas ± 298.838,31 Ha. Secara geografis terletak di antara 6°18'0" – 6°47'10" Lintang Selatan dan 106°23'45" – 107°13'30" Bujur Timur, dengan batas-batas wilayah Kabupaten Bogor adalah sebagai berikut:

1. Sebelah Utara : Kabupaten Tangerang, Kota Tangerang Selatan, Kota Depok, Kabupaten/Kota Bekasi;
2. Sebelah Barat : Kabupaten Lebak
3. Sebelah Timur : Kabupaten Karawang, Kabupaten Cianjur dan Kabupaten Purwakarta
4. Sebelah Selatan : Kabupaten Sukabumi dan Kabupaten Cianjur
5. Bagian Tengah : Kota Bogor

Secara klimatologi, wilayah Kabupaten Bogor termasuk iklim tropis sangat basah di bagian Selatan dan iklim tropis basah di bagian Utara, dengan rata-rata curah tahunan 2.500 – 5.00 mm/tahun, kecuali di wilayah bagian utara dan

sebagian kecil wilayah timur curah hujan kurang dari 2.500 mm/tahun. Suhu rata-rata di wilayah Kabupaten Bogor adalah 20° - 30°C, dengan suhu rata-rata tahunan sebesar 25°. Kelembaban udara 70% dan kecepatan angin cukup rendah, dengan rata-rata 1,2 m/detik dengan evaporasi di daerah terbuka rata-rata sebesar 146,2 mm/bulan. Peta kabupaten Bogor dapat dilihat pada Lampiran I.

4.2 Karakteristik Penduduk Sekitar Usaha

PT. Cindy Group Indonesia terletak di Desa Waru, Kecamatan Parung, Kabupaten Bogor, Jawa Barat. Desa Waru merupakan salah satu bagian dari wilayah Kecamatan Parung, Kabupaten Bogor, Jawa Barat. Secara geografis, Desa Waru memiliki luas wilayah 291.319 Ha. Jarak rata-rata Desa Waru ke Ibukota Kecamatan Parung sejauh 2,6 km sedangkan jarak rata-rata dari Kecamatan Parung ke Ibukota Kabupaten Bogor sejauh 25 km. Desa Waru merupakan salah satu desa yang telaknya dekat dengan Pasar Ikan Pindang Parung, sehingga PT. Cindy Group Indonesia menentukan Desa Waru sebagai tempat usaha pemindangan tradisional. Secara garis besar, Desa Waru memiliki iklim tropis yang terbagi dalam 2 musim yaitu musim hujan dan kemarau. Suhu pada Desa Waru sebesar 28° - 34°C dengan curah hujan sekitar 200 mm/tahun. Jumlah penduduk sebanyak 18.260 jiwa yang dibagi menjadi 2 jenis kelamin yaitu laki-laki sebanyak 9.622 jiwa dan perempuan sebanyak 8.638 jiwa dengan jumlah kepala keluarga sebanyak 5.850 kk (Desa Waru, 2018).

Batas-batas administrasi wilayah Desa Waru adalah:

1. Sebelah Utara : Curug dan Cidokom (Kecamatan Gunungsindur)
2. Sebelah Barat : Desa Parung (Kecamatan Parung)
3. Sebelah Timur : Desa Parung, Desa Pemagarsari dan Desa Waru

Jaya (Kecamatan Parung)

4. Sebelah Selatan : Waru Jaya (Kecamatan Parung)

4.3 Kondisi Perikanan dan Kelautan sekitar Usaha

Usaha perikanan di daerah Kabupaten Bogor didominasi oleh usaha perikanan seperti penjualan ikan konsumsi yaitu ikan nila, ikan lele, dan lain-lain hingga peliharaan ikan hias. Setelah beberapa tahun, muncul suatu usaha ikan konsumsi yang menyediakan ikan-ikan air laut sebagai variasi untuk konsumen khususnya di desa Waru. Awalnya hanya beberapa masyarakat yang berminat untuk membeli, namun hal ini tersebar dari mulut-ke mulut hingga semakin banyak konsumen yang datang.

Desa Waru adalah masuk dalam kecamatan Parung, terdiri dari area persawahan dan pemukiman namun tidak terlalu padat penduduk. Berdasarkan karakteristik sumber daya alam (SDA), wilayah desa Waru dapat dikategorikan sebagai kawasan pertanian. Namun penduduk desa Waru tidak hanya mengandalkan pertanian, namun ada juga yang menjadikan lahan mereka untuk budidaya ikan air tawar seperti ikan nila dan lele. Warga desa Waru cukup jenuh untuk mengkonsumsi ikan air tawar secara terus menerus, maka pak Solihin berinisiatif untuk membuat produk olahan ikan dengan bahan dasar ikan air laut yang praktis dan harganya yang terjangkau. Pengadaan bahan baku produksi ikan pindang ini berasal dari TPI Muara Baru, Jakarta Utara. Adanya kerjasama membuat penyediaan bahan baku menjadi lancar. Berikut adalah hasil produksi di TPI Muara Baru:

Tabel 3. Data Produksi Ikan di TPI Muara Baru

Nilai Produksi Ikan Selama 5 Tahun (2011-2015)				
TPI Muara Baru				
2011	2012	2013	2014	2015
182.998.860	215.608.230	247.958.872	219.319.968	235.000.000

(Badan Pusat Statistik Jakarta Utara, 2018)

5. HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1 Profil Usaha

Usaha pemindangan ikan sudah dirintis sejak tahun 2003 oleh Bapak Solihin. Bersama dua orang rekannya, Bapak Solihin menjalankan usaha pemindangan secara tradisional dengan kapasitas produksi yang masih terbatas yaitu rata-rata 500kg per hari. Pada awalnya ketiga orang tersebut bertindak sebagai pengolah sekaligus pemasar. Berbekal kemampuan Bapak Solihin yang diperoleh dari pengalamannya dalam melakukan pengadaan bahan baku pindang, maka dalam produksi pindang tradisional ini, Bapak Solihin lebih berperan dalam menyediakan bahan baku pindang bagi pengolah pindang yang berada di wilayah Bogor dan sekitarnya. Hal ini diwujudkan dengan membangun *cold storage* dengan kapasitas 100 ton. Sampai saat ini terdapat kelompok pengolah pindang yang terdiri dari 20 kelompok, yaitu 20 orang pemilik modal (ketua kelompok) dan beranggotakan 2-3 orang untuk masing-masing kelompok. Para kelompok pengolah pindang tersebut menggunakan fasilitas pengolahan pindang milik Bapak Solihin dengan status pinjam pakai.

Berbekal kerja keras dan keinginan yang kuat untuk mengembangkan usaha dan memproduksi hasil olahan yang layak konsumsi serta keinginan untuk memperluas pemasaran maka pada tahun 2013 melalui usaha yang diberi nama CV Cindy Group Indonesia, Bapak Solihin mulai mengembangkan pengolahan pindang yang berusaha mengacu pada standar teknis yang berlaku. Pengolahan pindang higienis menggunakan metode pemasakan presto dan pengemasan kedap udara (vakum). Pindang higienis mendapatkan respon yang positif karena sampai saat ini permintaan masyarakat terhadap produk tersebut telah mencapai 1 ton per hari khusus untuk pindang bandeng. Hingga pada pengujung tahun 2017 memutuskan untuk merubah nama dari CV Cindy Group Indonesia menjadi

PT. Cindy Group Indonesia. Di samping produk utama pindang, PT. Cindy Group Indonesia juga berusaha memberikan nilai tambah pada limbah pindang yang dihasilkan, mulai dari darah ikan, jeroan dan air rebusan pindang. Darah dari pencucian ikan dapat diproduksi sebagai pupuk tanaman, jeroan diproduksi sebagai tepung yang dapat digunakan untuk pakan ikan, dan air rebusan pindang higienis diproduksi menjadi kecap ikan untuk memberikan tambahan rasa (*flavour*) pada berbagai olahan makanan.

5.2 Karakteristik Tenaga Kerja

Tenaga kerja yang digunakan di PT. Cindy Group Indonesia berasal dari tenaga kerja dalam dan luar keluarga. Tenaga kerja pada pengolahan pindang tradisional yang terdiri dari 20 kelompok pengolah pindang dengan anggota sebanyak 50 orang. Masing-masing kelompok pengolah pindang terdiri dari 1 orang pemilik modal (ketua kelompok) dan 2-3 orang pengolah pindang. Pengolah pindang di pengolahan pindang tradisional semua berjenis kelamin laki-laki. Masing-masing pengolah pindang bertanggung jawab terhadap pemilik modal. Seluruh tenaga kerja bagian produksi baik di pengolahan pindang tradisional dan higienis merupakan tenaga kerja harian, namun khusus pada bagian produksi, pemasaran, administrasi dan pergudangan merupakan tenaga tetap.

Pemilik PT. Cindy Group Indonesia hanya menempuh pendidikan sampai dengan SLTP. Sebagian besar pendidikan yang dikenyam oleh tenaga kerja di pengolahan pindang tradisional adalah SD dan SLTP, sedangkan pada staff karyawan lebih bervariasi mulai dari SD, SLTP, SLTA sampai dengan S1. Pada bagian staff karyawan dibutuhkan kemampuan dalam melakukan pengelolaan bagian perusahaan, maka semua staff karyawan sudah memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam mengelola dan menjalankan perusahaan ini.

5.3 Faktor Internal Usaha

Setiap usaha yang dilakukan perusahaan selalu dihadapkan pada situasi yang selalu berubah. Kondisi tersebut tidak mungkin dilaksanakan tanpa adanya proses penyesuaian terhadap kondisi eksternal yang ada. Jadi lingkungan internal merupakan cerminan kekuatan atau kelemahan dari suatu organisasi perusahaan dan dapat menunjukkan kekuatan sumber daya, meliputi segala aspek material atau nonmaterial yang dimiliki perusahaan dalam menjalankan usaha dan fungsinya untuk memproduksi secara komersial. Konsep tersebut terdiri dari kemampuan pengusaha, kemampuan optimalisasi proses produksi yang ada, kapabilitas pengadaan ekspansi pasar dan pengelolaan keuangan.

5.3.1 Aspek Manajemen

5.3.1.1 Perencanaan (*Planning*)

Tujuan dari perencanaan adalah untuk memperkecil resiko yang dihadapi dalam kaitannya dengan pelaksanaan usaha. Dalam proses perencanaan ditentukan tentang apa yang harus dilakukan, kapan dan bagaimana melakukannya, serta dengan cara apa hal tersebut dilaksanakan. Rencana yang baik meliputi penetapan tujuan, jadwal waktu penyelesaian, analisa biaya, dan uraian mengenai sumberdaya yang dibutuhkan (Primyastanto & Istikharoh, 2006).

Perencanaan yang dilakukan pada usaha pemindangan tradisional ikan bandeng milik pak Solihin meliputi perencanaan aspek sumberdaya manusia, aspek teknis, aspek pemasaran, aspek hukum, dan aspek finansial. Perencanaan aspek sumber daya manusia terdiri dari siapa dan berapa jumlah dari tenaga pengolah sekaligus pemasar dan lama jam kerja. Tenaga pengolah sekaligus pemasar merupakan sebagian anggota keluarga yaitu kedua adik dari pak Solihin, sisanya adalah warga sekitar tempat usaha. Tenaga kerja pengolah

sekaligus pemasar juga membawa buruh boyongan yang akan membantu tenaga pengolah sekaligus pemasar dalam proses produksi. Hal ini dilakukan dengan cara pembagian tugas dalam proses mencuci ikan, pemberian bumbu, perebusan, hingga proses penjualan.

Aspek teknis meliputi cara penyediaan bahan baku yang langsung didatangkan dari Muara Baru dengan terkemas berukuran 71/100 sebesar 10kg dan memperhatikan kualitasnya, pengiriman bahan baku, penyediaan alat dan bahan untuk memproduksi pindang tradisional, hingga proses pemasakan pindang tersebut. Sebelum adanya proses tersebut, perlu adanya perencanaan mulai dari legalitas serta finansial. Adanya perencanaan finansial meliputi permodalan hingga biaya yang akan dikeluarkan dalam proses produksi. Selain itu, adanya legalitas usaha akan membantu PT Cindy Group Indonesia semakin dipercaya oleh para pelanggannya. Jadwal kegiatan sehari-hari pada usaha pemindangan tradisional ikan bandeng dapat dilihat pada Tabel.

Tabel 4. Kegiatan yang dilakukan pada usaha pemindangan tradisional ikan bandeng

No	Jam	Kegiatan yang dilakukan
1	09.00	Kedatangan bahan baku ikan dari Muara Baru
2	12.30	Proses pencucian ikan
3	13.15	Pemberian bumbu pada ikan dan disusun dalam badengan
4	13.45	Perebusan ikan bandeng didalam badengan
5	16.10	Penyusunan pindang ikan bandeng di dalam besek
6	02.00	Pemasaran pindang ikan bandeng di pasar Parung

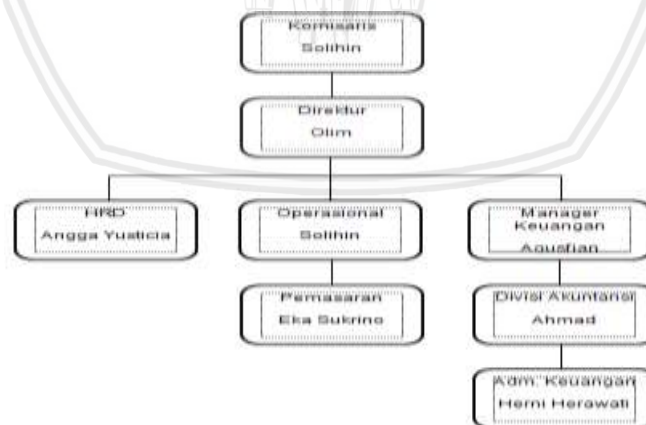
(Data Penelitian, 2018)

5.3.1.2 Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian merupakan proses pengelompokan kegiatan atau pekerjaan dalam unit-unit. Tujuannya agar tertata dengan jelas antara tujuan, wewenang, dan tanggung jawab serta hubungan kerja dengan sebaik mungkin

dalam bidang masing-masing. Pelaksanaan organisasi dalam suatu usaha dapat dilihat dari struktur organisasi yang dibentuk atau bagaimana suatu pimpinan usaha dapat membagi tugas dan tanggung jawab pada bawahannya (Primyastanto & Istikharoh, 2006).

Pengorganisasian yang dilakukan pada usaha pemindangan tradisional ikan bandeng PT Cindy Group Indonesia milik pak Solihin yaitu dengan sistem organisasi lini dengan adanya sistem pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas secara menurun. Para karyawan yang termasuk dalam struktur organisasi ini ditentukan sesuai dengan bidang keahlian yang dimiliki. Struktur organisasi yang ada pada PT Cindy Group Indonesia terdiri dari pak Solihin sebagai komisaris, pak Olim sebagai direktur, pak Angga Yusticia bagian HRD, pak Heru bagian operasional produksi, pak Agus Fian sebagai manajer keuangan, pak Eka Sukrisno bagian pemasaran, pak Ahmad bagian akuntansi, dan Bu HERNI sebagai administrasi keuangan. Berikut adalah struktur organisasi pada PT Cindy Group Indonesia usaha pemindangan tradisional ikan bandeng pada Gambar.



Gambar 3. Struktur Organisasi PT Cindy Group Indonesia (Data Sekunder, 2018)

5.3.1.3 Pergerakan (*Actuating*)

Actuating, atau disebut juga “gerakan aksi” mencakup kegiatan yang dilakukan seorang manajer untuk mengawali dan melanjutkan kegiatan yang ditetapkan oleh unsur perencanaan dan pengorganisasian agar tujuan-tujuan dapat tercapai. Pergerakan (*actuating*) usaha untuk kondisi sekarang adalah pemimpin memiliki sikap positif terhadap anggota yang dipimpin, tidak otoriter, sikap kekeluargaan. Sedangkan untuk masa yang akan datang memberikan kompensasi, bonus, seminar, serta pelatihan. Tujuannya adalah untuk memotivasi pemimpin dan tenaga kerja keluarga, meningkatkan keterampilan dan pengetahuan, serta pengembangan bidangnya masing-masing (Wahidah *et.al*, 2015).

Pergerakan pada usaha pemindangan tradisional ikan bandeng adalah dengan melakukan tugas masing-masing yang telah ditetapkan. Pada pelaksanaannya terjadi saling membantu antar tenaga kerja dalam mengerjakan tugas sehingga mempercepat proses produksi. Usaha tradisional ikan bandeng milik pak Solihin menyediakan tempat produksi bagi tenaga pengolah sekaligus pemasar dengan sistem kemitraan. Hasil pembelian ikan dan penjualan pindang ikan bandeng yang dilakukan oleh tenaga pengolah juga merupakan pendapatan juga bagi PT Cindy Group Indonesia. Motivasi dalam kegiatan usaha pemindangan tradisional ikan bandeng adalah dengan harapan mampu menjamah pasar yang luas serta memenuhi kebutuhan dari konsumen akan pindang ikan bandeng dengan kualitas yang baik.

5.3.1.4 Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan. Mulai dari merancang sistem sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar

yang telah ditetapkan sebelumnya, dan menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan. Serta dilakukan pengambilan tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua daya organisasi di pergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian-pencapaian tujuan organisasi. Kegiatan pengawasan dimaksudkan untuk mencegah penyimpangan-penyimpangan dalam pelaksanaan kegiatan atau pekerjaan dan sekaligus melakukan tindakan-tindakan perbaikan apabila penyimpangan sudah terjadi dari apa yang sudah direncanakan. Pengawasan juga mempunyai peran yang sangat penting dalam usaha pengevaluasian tujuan yang telah ditetapkan (Hertanto *et.al.*, 2013).

Pengawasan pada usaha pemindangan tradisional ikan bandeng dilakukan langsung oleh pak Solihin mulai dari pengadaan bahan baku sampai proses produksi. Pengawasan pada saat pengadaan bahan baku dilakukan dengan memeriksa ikan yang datang sebelum dimasukkan kedalam *cold storage*. Bahan baku ikan bandeng datang dalam keadaan sudah terbungkus dengan kardus dengan berat 10kg/kardus dan berbagai ukuran. Pada umumnya, ikan bandeng yang dibeli berukuran 71/100. Pengawasan saat pemindangan dilakukan dengan ikut dalam proses pencucian dan menghitung jumlah ikan yang matang setelah dipindang. Ikan bandeng dengan kualitas kurang baik akan dikonsumsi oleh warga sekitar atau dikonsumsi sendiri sehingga tidak dijadikan sebagai olahan pindang yang akan dijual ke pasar.

5.3.2 Aspek Teknis

5.3.2.1 Sarana dan Prasarana Produksi

Usaha pemindangan tradisional ikan bandeng membutuhkan sarana dan prasarana yang dapat menunjang proses produksi pemindangan. Sarana dan prasarana yang digunakan meliputi:

a. Sarana Produksi

1) Alat Transportasi

Sarana transportasi merupakan sarana pendukung untuk memperlancar proses produksi, di antaranya untuk pengadaan bahan baku dari Muara Baru dan untuk pemasaran pindang ikan bandeng ke Pasar Parung. Sarana transportasi yang digunakan adalah truk kargo (5 ton, 3.5 ton, dan 2.5 ton) dan mobil *pick-up*. Transportasi truk kargo digunakan untuk mengangkut ikan-ikan yang sudah sampai di gudang Muara Baru untuk dibawa langsung oleh PT Cindy Group Indonesia dan disimpan dalam *cold storage*. Transportasi mobil *pick-up* digunakan untuk mengantar hasil pindang ke tempat pemasaran dengan jumlah banyak dan siap dijual di pasar Parung.



Gambar 4. Alat Transportasi PT. Cindy Group Indonesia (Data Penelitian, 2018)

2) Ruang Pendingin (*Cold Storage*)

Sarana ruang pendingin (*cold storage*) merupakan sarana utama yang digunakan untuk menyimpan ikan agar tetap dalam keadaan beku sehingga menghambat pembusukan. Ruang pendingin (*cold storage*) memiliki kapasitas hingga 10 ton dengan suhu sekitar -7°C hingga -19°C . Selain ikan bandeng, ada pula ikan lain yang disimpan pada ruang pendingin (*cold storage*) dan digunakan sebagai bahan baku pindang. Ikan-ikan tersebut meliputi ikan bandeng, ikan semar, ikan layang, ikan salmon, ikan kembung banjar, ikan salem, ikan deho,

ikan cakalang, ikan umang, dan ikan maesang. Ikan-ikan tersebut sudah tersusun rapi sesuai dengan jenisnya karena ikan tersebut sudah datang dalam bentuk kemasan dari gudang Muara Baru.



Gambar 5. Ruang Pendingin (Cold Storage) (Data Penelitian, 2018)

3) Peralatan produksi

Peralatan produksi yang digunakan untuk menunjang kegiatan usaha pengolahan tradisional ikan bandeng dan kegunaannya dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 5. Peralatan Produksi dan Kegunaannya

No	Gambar	Peralatan Produksi	Kegunaan
1		Badengan	Wadah untuk merebus dan menjual ikan bandeng yang dipindang
2		Meja stainless	Tempat untuk penggaraman dan penyusunan besek ikan
3		Bak pencuci	Tempat untuk memcuci ikan yang akan dipindang

No	Gambar	Peralatan Produksi	Kegunaan
4		Besek	Wadah untuk ikan yang sudah dipindang
5		Tali rafia	Sebagai pengikat besek ikan yang siap dijual
6		Tabung gas	Sebagai bahan bakar dalam proses perebusan
7		Kompor gas	Sebagai alat untuk proses perebusan
8		Colokan	Alat untuk memisahkan susunan besek ikan agar tidak menempel satu sama lain
9		Pisau/cutter	Alat untuk memotong

(Data Penelitian, 2018)

b. Prasarana Produksi

Prasarana produksi merupakan fasilitas yang secara tidak langsung dapat menunjang kegiatan produksi. Prasarana dalam usaha pemindangan tradisional ikan bandeng di antaranya adalah:

1) Instalasi air

Instalasi air merupakan salah satu prasarana yang berperan penting dalam usaha pemindangan tradisional ikan bandeng. Pada usaha ini membutuhkan air untuk mencuci ikan bandeng yang diambil dari ruang pendingin (*cold storage*). Selain itu, instalasi air juga digunakan untuk perebusan ikan, membersihkan peralatan sebelum dan sesudah digunakan, mandi bagi buruh boyongan, mencuci tangan dan kaki tenaga pengolah, serta kolam ikan. Air yang digunakan dalam usaha ini berasal dari sumur bor yang dialirkan menggunakan pompa air. Berikut adalah gambar dari instalasi air PT. Cindy Group Indonesia.



Gambar 6. Instalasi Air (Data Penelitian, 2018)

2) Tenaga listrik

Tenaga listrik merupakan salah satu sarana pendukung untuk melakukan proses produksi pindang ikan bandeng, di antaranya untuk ketersediaan air yang berasal dari sumur bor yang menggunakan pompa air saat pencucian bahan baku, untuk pencahayaan pada tempat pembayaran (kasir), menghidupkan ruang pendingin (*cold storage*), hingga pengolahan limbah hasil dari pencucian dan perebusan pindang. Berikut adalah gambar dari ruang pendingin (*cold*

repository.ub.ac.id

storage) dan kasir milik PT. Cindy Group Indonesia yang menggunakan tenaga listrik untuk proses produksi.



Gambar 7. Tenaga Listrik (Data Penelitian, 2018)

3) Akses jalan

Akses jalan di sekitar lokasi usaha memiliki kondisi yang cukup baik yaitu beberapa sudah beraspal. Akses jalan menuju pasar penjualan pindang ikan bandeng sebagian sudah beraspal, sebagian masih berbatu sehingga saat mobil *pick-up* yang membawa hasil pindang harus berhati-hati agar ikan pindang tersebut tidak rusak. Berikut adalah gambar dari akses jalan yang berada didepan PT. Cindy Group Indonesia.



Gambar 8. Akses Jalan (Data Penelitian, 2018)

4) Jaringan komunikasi

Lokasi usaha pindang tradisional ikan bandeng milik pak Solihin sudah tersedia jaringan komunikasi. Jaringan komunikasi yang tersedia dapat menunjang kelancaran kegiatan pemasaran antara pemilik dan tenaga pengolah yang ingin melakukan produksi disana. Jaringan komunikasi digunakan untuk melakukan *pre-order* ikan beku (*frozen fish*) bagi para tenaga pengolah sekaligus pemasar serta mengkonfirmasi pesanan bahan baku dari Muara Baru. Berikut adalah gambar dari salah satu alat komunikasi yang digunakan PT. Cindy Group Indonesia dalam proses pengolahan dan pemasaran produk pindang tradisional ikan bandeng.



Gambar 9. Jaringan Komunikasi (Data Penelitian, 2018)

5.3.2.2 Proses Produksi Pindang Tradisional Ikan Bandeng

Bentuk *lay out* suatu pabrik/perusahaan sangat menentukan efektifitas dan efisiensi dalam proses produksi. Oleh karena itu, bentuk *lay out* pabrik harus direncanakan dan disesuaikan dengan proses produksi yang akan dilakukan. Untuk perusahaan yang bergerak di bidang pengolahan ikan maka diperlukan bentuk *lay out* yang dapat mendukung kecepatan dan ketepatan proses penanganan bahan baku. Hal ini dilakukan karena mengingat bahwa sifat bahan baku yang mudah rusak (*perishable food*) (Primyastanto, 2015). Bentuk *lay out*

dari PT. Cindy Group Indonesia, Desa Waru, Kecamatan Parung, Kabupaten Bogor, Jawa Barat terlampir pada Lampiran

Proses produksi pemindangan tradisional ikan bandeng yang dilakukan ada beberapa tahap. Tahap tersebut mulai dari pencucian ikan, pengolahan bumbu pindang, perebusan ikan bandeng dalam badeng, hingga pengemasan sesuai ukuran (*sizing*) untuk siap dijual ke pasar. Proses produksi pada usaha pemindangan tradisional ikan bandeng milik pak Solihin terlampir pada Lampiran IV dan terinci sebagai berikut:

1) Proses pencucian

Ikan bandeng yang sudah dibeli kemudian di buka dan ditaruh di atas tempat cuci lalu dibersihkan dengan air yang mengalir hingga kotoran yang menempel pada tubuh ikan menghilang. Selain itu, tujuan pencucian ikan adalah untuk menghilangkan bakteri pembusuk yang ada pada ikan sehingga ikan tidak cepat membusuk setelah dibersihkan. Pencucian dilakukan tanpa memotong bagian kepala.



Gambar 10. Proses Pencucian (Data Penelitian, 2018)

2) Pelumuran bumbu

Pada pemindangan tradisional ikan bandeng dilakukan proses pelumuran bumbu. Pelumuran bumbu dilakukan pada ikan yang sudah dicuci dan bersih. Bumbu-bumbu yang digunakan yaitu bawang merah, bawang putih, cabai merah, cabai rawit, kunyit, lengkuas, sereh, jahe, dan daun salam. Agar mempermudah

para tenaga pengolah, mereka dapat menggunakan bumbu pindang yang sudah jadi (siap pakai).



Gambar 11. Bumbu Pindang (Data Penelitian, 2018)

3) Penyusunan ikan untuk proses pemasakan

Perebusan dilakukan dengan menggunakan panci tipis berbahan *stainless* atau disebut “badeng”. Badeng sendiri memiliki ukuran dan harga yang berbeda. Ukuran badeng untuk 15kg, 20kg, hingga 25kg. Saat ini, para pengolah sekaligus pemasar menggunakan badeng dengan ukuran 20kg. Perebusan dilakukan dengan cara ikan yang sudah dibumbui disusun dalam badeng yang beralaskan daun pisang atau koran yang bertujuan agar ikan bandeng tidak bersentuhan langsung dengan badeng sehingga ikan tidak lengket ketika akan diangkat.



Gambar 12. Penyusunan Ikan (Data Penelitian, 2018)

4) Pemasakan

Pemasakan pindang ikan bandeng dilakukan dengan menggunakan badeng dari bahan *stainless steel*. Hal ini bertujuan agar ikan yang dimasak cepat matang dan tidak lengket. Selain itu, badeng dapat digunakan untuk beberapa kali produksi sehingga tidak memerlukan biaya lagi dalam proses pemasakan selanjutnya. Pemasakan dengan menggunakan badeng dapat dilakukan dengan badeng yang akan digunakan diperiksa dan dicuci terlebih dahulu agar lebih *hygienis* dan memastikan layak untuk digunakan. Setelah dicuci, lapis bagian bawah badeng menggunakan daun pisang atau koran sebagai alas ikan yang akan dimasak agar tidak menempel pada bagian bawah badeng. Kemudian susun ikan bandeng yang sudah dicuci bersih dan dibalut dengan koran pada bagian badannya secara melingkar agar tersusun rapi. Tujuan pemberian koran pada ikan bandeng agar susunan ikan tidak menempel antara satu dengan yang lain. Isi badeng menggunakan air bersih lalu tutup bagian atas badeng menggunakan plastik besar agar matang dengan sempurna. Rebus ikan bandeng yang sudah ada didalam badeng selama 2-3 jam.



Gambar 13. Pemasakan Ikan Pindang (Data Penelitian, 2018)

5) Penyusunan ikan dalam besek

Ikan bandeng yang sudah di pindang kemudian disusun dalam besek berukuran jumbo dengan menempatkan 1 ekor ikan dalam satu besek. Setelah

ikan sudah disusun dalam besek, besek-besek tersebut akan disusun kembali dalam satu ikat. Dalam satu ikat terdapat 15 - 20 besek sesuai dengan ikan yang ada dalam besek. Setiap 1 ikan besek nantinya akan dibawa langsung menggunakan mobil truk *pick-up* menuju pasar Parung.



Gambar 14. Penyusunan Ikan (Data Penelitian, 2018)

5.3.3 Aspek Pemasaran

5.3.3.1 Bauran Pemasaran

Bauran pemasaran adalah perangkat alat pemasaran yang digunakan perusahaan untuk mengejar tujuan perusahaannya. Maka, dapat disimpulkan bahwa bauran pemasaran merupakan satu perangkat yang terdiri dari produk, harga, sasaran dan distribusi, yang didalamnya akan menentukan tingkat keberhasilan pemasaran. Semua itu ditunjukkan untuk mendapatkan respon yang diinginkan dari pasar sasaran. Objek utama dari pemasaran adalah mengidentifikasi kebutuhan dan keinginan pasar. Oleh karena itu jasa harus didesain untuk memenuhi keinginan tersebut. Desain jasa tersebut disampaikan. Proses mencerminkan bagaimana semua elemen bauran pemasaran dikoordinasikan untuk menjamin kualitas dan konsistensi jasa diberikan kepada pelanggan (Selang, 2013).

Bauran pemasaran yang digunakan pada usaha pemindangan tradisional ikan bandeng pada PT Cindy Group Indonesia adalah sebagai berikut:

1) Produk (*Product*)

Usaha yang dijalankan oleh pak Solihin merupakan pemindaian secara tradisional dengan menggunakan bahan baku ikan bandeng. Ukuran bandeng yang sering digunakan oleh para tenaga pengolah sekaligus pemasar untuk dijadikan sebagai pindang yaitu bandeng 71/100. Sebelum di olah, ikan bandeng sudah dikemas dalam kotak kardus yang sudah ditimbang dengan berat 1 (satu) kardus sebesar 10kg. Tujuan dari pengemasan tersebut agar mempermudah dalam pembelian dari ikan bandeng itu sendiri.

2) Harga (*Price*)

Penetapan harga produk pindang ikan bandeng disesuaikan dengan berat 10kg per-kardusnya. Untuk harga 1 (satu) kardus ikan bandeng sebesar 10kg dengan harga per-kilo Rp 22.000. Sedangkan untuk penetapan harga jual pindang ikan bandeng disesuaikan dengan besek atau badeng yang digunakan setelah proses pemasakan. Ikan bandeng yang sudah selesai dimasak akan dimasukkan dalam besek "jumbo" dengan jumlah 1 (satu) ekor dijual dengan harga Rp 7.000. Selain itu, harga jual pindang ikan bandeng juga menyesuaikan dengan harga yang ada di pasar sehingga menyeimbangkan daya beli masyarakat akan ikan bandeng.

3) Sasaran (*People*)

Penjualan pindang ikan bandeng dilakukan dengan cara para pengolah sekaligus pemasar menjualnya ke pasar. Para konsumen dapat memilih sesuai dengan keinginannya. Dalam satu besek diisi dengan 1 (satu) ekor ikan. Biasanya masyarakat yang berbelanja tidak hanya masyarakat yang berada di desa Waru saja melainkan dari desa lainnya yang menyempatkan diri untuk berbelanja di pasar Parung atau sudah berlangganan dengan salah satu pengolah sekaligus pemasar dari PT Cindy Group Indonesia untuk dikonsumsi sendiri. Pembeli yang membeli pindang ikan bandeng pada salah satu pengolah

sekaligus pemasar ini juga berlaku sebagai pemasar lain. Sehingga tak jarang mereka membeli pindang bandeng dengan jumlah yang cukup banyak sebagai persediaan. Selain menyediakan pindang ikan bandeng, ada pun pindang ikan lainnya seperti ikan layang, ikan salem, ikan tongkol besar dan kecil.

4) Tempat (*Place*)

Tempat usaha pemindangan tradisional ikan bandeng berada persis di samping rumah pemilik usaha. Tempat usaha yang terletak pada Kp. Tulang Kuning, Desa Waru, Kecamatan Parung, Kabupaten Bogor memiliki lahan yang cukup luas sehingga dapat dijadikan sebagai lahan produksi pemindangan secara tradisional. Selain itu, tempat usaha berada pada daerah dengan konsumen yang gemar mengkonsumsi ikan, salah satunya adalah ikan bandeng. Pak Solihin juga sering mendapatkan pesanan (*Pre-Order*) ikan bandeng dari beberapa pelanggannya untuk dijadikan olahan pindang di tempat lain. Pindang ikan bandeng yang diproduksi akan dipasarkan oleh pengolah sekaligus pemasar di Pasar Parung yang letaknya tidak jauh dari tempat produksi. Para konsumen juga dapat membeli pindang ikan bandeng langsung ke tempat produksi dengan harga yang sama.

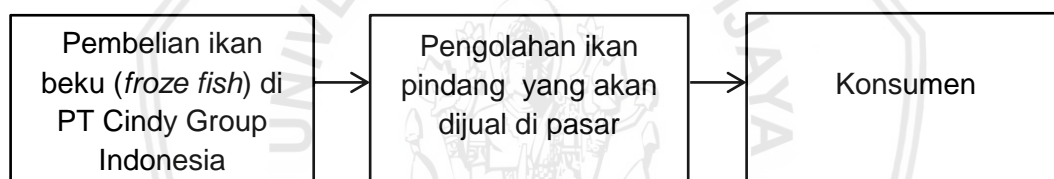
5.3.3.2 Saluran Pemasaran

Saluran pemasaran sebagai seperangkat organisasi yang saling bergantung yang terlibat dalam proses penyediaan produk atau layanan sehingga dapat digunakan atau dikonsumsi. Saluran pemasaran dapat berbentuk secara sederhana dan dapat pula rumit sekali. Hal ini tergantung dari macam komoditi lembaga pemasaran dan sistem pasar. Sistem pasar monopoli mempunyai saluran pemasaran yang relatif sederhana dibandingkan dengan sistem pasar yang lain (Ratnasari *et.al.*, 2015).

Saluran pemasaran pada usaha pengolahan pindang ikan bandeng hanya melibatkan dua lembaga pemasaran yang terkait. Saluran pemasaran yang ada pada usaha pengolahan pindang ikan bandeng milik pak Solihin yaitu:

1) Saluran pemasaran 1

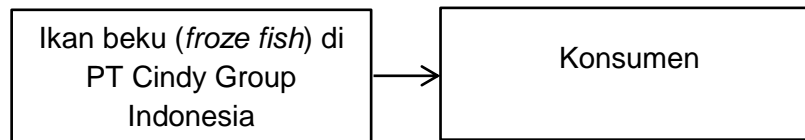
Pola saluran pemasaran 1 terdiri dari produsen, pemasar, dan konsumen. Ikan bandeng dalam bentuk *frozen* akan diolah oleh pengolah sekaligus pemasar menjadi pindang bumbu kuning. Setelah produk pindang telah jadi, pengolah sekaligus pemasar pindang ikan bandeng akan memasarkan pindang ikan bandeng di Pasar Parung. Pengolah sekaligus pemasar menjualkan secara langsung pada konsumen yang datang ke pasar. Pola saluran pemasaran 1 dapat dilihat pada Gambar berikut:



Gambar 15. Saluran Pemasaran 1 (Data Penelitian, 2018)

2) Saluran pemasaran 2

Pola saluran pemasaran 2 terdiri dari produsen dan konsumen. Pengolah sekaligus pemasar dapat melayani konsumen yang datang langsung ke tempat produksi untuk membeli pindang ikan bandeng. Selain itu, konsumen juga bisa membeli ikan bandeng dengan kondisi beku (*frozen*). Konsumen yang langsung mendatangi tempat produksi merupakan warga Kp. Tulang Kuning yang berada di sekitar tempat produksi serta para pemindang lainnya. Pola saluran pemasaran 2 dapat dilihat pada Gambar berikut:



Gambar 16. Saluran Pemasaran 2 (Data Penelitian, 2018)

5.3.4 Aspek Finansial

Studi kelayakan pada usaha pindang tradisional ikan bandeng di lihat dari segi finansial yang meliputi dari permodalan pada usaha pindang tradisional ikan bandeng dan analisis jangka pendek meliputi penerimaan, *Revenue Cost Ratio* (RC Ratio), keuntungan, rentabilitas, dan *Break Even Point* (BEP). Analisis jangka panjang meliputi *Net Present Value* (NPV), *Internal Rate of Return* (IRR), *Profitability Index* (PI) atau *Benefit and Cost Ratio* (BC Ratio), *Payback Period* (PP), dan Analisis Sensitivitas.

5.3.4.1 Aspek Finansial Jangka Pendek

a) Permodalan

Permodalan adalah alat fundamental yang direncanakan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan teknik investasi modal dan pencarian sumber-sumber modal secara efektif dan efisien. Hal yang sangat penting dalam kelancaran melakukan kegiatan usaha atau perusahaan adalah bagaimana mengelola keuangan usaha, perusahaan agar lancar, mendatangkan manfaat jangka panjang jangka panjang.

Besarnya modal yang digunakan pada usaha pindang tradisional ikan bandeng PT Cindy Group Indonesia di Desa Waru, Kecamatan Parung, Kabupaten Bogor, Jawa Barat milik pak Solihin sebesar Rp 770.300.000 yang merupakan modal sendiri. Modal yang dikeluarkan meliputi tanah dan bangunan, meja stainless tempat menyusun pindang kedalam besek, bak cuci untuk

mencuci dan membuang isi perut ikan, badengan untuk tempat memasak ikan, truk kargo untuk mengangkut bahan baku, *cold storage* untuk tempat menyimpan ikan, kompor gas untuk memasak ikan pindang, dan mobil *pick-up* untuk mengangkut hasil pindang ke pasar tradisional.

b) Biaya Produksi

Untuk menjalankan produksi diperlukan tenaga kerja, bahan-bahan dasar, alat-alat dan mesin, bahan bakar, dan sebagainya, yaitu sumber-sumber daya ekonomi atau faktor-faktor produksi. Untuk menentukan harga jual produk serta untuk dapat menentukan apakah suatu usaha itu *rendabel*, semua biaya produksi harus diperhitungkan untuk menghasilkan suatu barang/jasa sampai barang tersebut terjual disebut “kalkulasi harga pokok”. Biaya produksi dibagi menjadi 2 (dua), yaitu biaya tetap dan biaya variabel. Biaya tetap adalah biaya yang digunakan oleh perusahaan seperti adanya penyusutan, pajak, gaji karyawan, dan lain-lain. Sedangkan biaya variabel adalah biaya yang digunakan habis untuk satu kali produksi (Gilarso, 2003).

Biaya produksi yang dikeluarkan untuk usaha pindang tradisional ikan bandeng PT Cindy Group Indonesia milik pak Solihin dibagi menjadi 2 (dua), yaitu biaya tetap dan biaya variabel. Biaya tetap meliputi penyusutan, Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) dan pajak lain-lain, tenaga pengolah sekaligus pemasar, serta para staff sebesar Rp Rp 1.067.380.000. sedangkan biaya variabel meliputi bahan baku yaitu ikan bandeng, bumbu pindang, dan besek sebagai kemasan dari pindang bandeng sebesar Rp 3.670.238. Total biaya yang dikeluarkan pada usaha pindang tradisional ikan bandeng milik pak Solihin sebesar Rp 4.737.618.000.

c) Penerimaan

Penerimaan adalah perkalian antara produksi yang diperoleh dengan harga jual dan biasanya produksi berhubungan negatif dengan harga. Hal ini berarti

harga akan turun ketika produksi berlebihan. Semakin banyak jumlah produk yang dihasilkan maupun semakin tinggi harga per unit produksi yang bersangkutan, maka penerimaan total yang diterima produsen akan semakin besar. Sebaliknya jika produk yang dihasilkan sedikit dan harganya rendah maka penerimaan total yang diterima produsen semakin kecil (Bangun, 2010).

Jumlah produksi pindang ikan bandeng pada usaha pindang tradisional ikan bandeng milik pak Solihin sebanyak 888.920 besek per tahun pindang ikan bandeng yang rata-rata pengemasannya menggunakan besek "jumbo". Harga satu besek "jumbo" pindang ikan bandeng dijual sebesar Rp 7.000 dengan isi satu ekor. Total penerimaan yang diterima oleh pak Solihin dalam penjualan pindang ikan bandeng dengan besek "jumbo" sebesar Rp 6.222.440.000 per tahun.

d) *Revenue Cost Ratio* (RC Ratio)

Revenue Cost Ratio atau RC Ratio adalah perbandingan antara total penerimaan dengan total biaya. Analisis R/C Ratio merupakan alat analisis untuk melihat keuntungan relatif suatu usaha dalam satu tahun terhadap biaya yang dipakai dalam kegiatan tersebut. Jika RC Ratio > 1 , maka usaha yang dijalankan mengalami keuntungan atau layak untuk dikembangkan. Jika RC Ratio < 1 , maka usaha tersebut mengalami kerugian atau tidak layak untuk dikembangkan. Selanjutnya jika RC Ratio = 1, maka usaha berada pada titik impas (*Break Even Point*) (Soekartawi, 2006).

Perhitungan *revenue cost ratio* (RC Ratio) pada usaha pindang tradisional ikan bandeng milik pak Solihin selama satu tahun diperoleh nilai sebesar 1,313 yang diperoleh dari pembagian antara penerimaan dengan biaya total. Apabila nilai RC Ratio > 1 , maka usaha dikatakan menguntungkan dan layak untuk dijalankan kedepannya karena sudah sesuai dengan ketentuan yang ada.

Semakin tinggi nilai RC Ratio diperoleh maka keuntungan suatu usaha juga akan meningkat.

e) Keuntungan

Pengertian laba atau keuntungan secara operasional merupakan perbedaan antara pendapatan yang direalisasikan yang timbul dari transaksi selama satu periode dengan biaya yang berkaitan dengan pendapatan tersebut. Secara bahasa atau menurut Al-Qur'an, As-Sunnah, dan pendapat ulama-ulama fiqih dapat kita simpulkan bahwa laba ialah penambahan pada modal pokok perdagangan atau dapat juga dikatakan sebagai tambahan nilai yang timbul karena barter atau ekspedisi dagang. Sementara pengertian laba atau keuntungan yang dianut struktur akuntansi sekarang ini adalah selisih pengukuran pendapatan dan biaya (Arina, 2015).

Perhitungan selisih antara total penerimaan (TR) dihitung dari jumlah produk yang dihasilkan dikalikan harga per unit dengan *Total Cost* (TC) yang merupakan total dari biaya yang dikeluarkan baik dari biaya tetap (*fixed cost*) maupun biaya variabel (*variable cost*). Keuntungan yang diperoleh dari usaha pindang tradisional ikan bandeng milik pak Solihin sebelum diberlakukan zakat dari selisih antara penerimaan dan total biaya (TC) adalah sebesar Rp 1.484.822.000 per tahun. Zakat yang wajib dikeluarkan oleh usaha ini sebesar Rp 37.120.550, sehingga keuntungan yang didapatkan setelah zakat pada usaha pindang tradisional bandeng ini sebesar Rp 1.447.701.450 per tahun.

f) *Break Even Point* (BEP)

Analisis *Break Even Point* (BEP) atau titik impas ini adalah titik di mana biaya perusahaan sama persis dengan volume penjualan dan di mana bisnis tidak menghasilkan keuntungan atau menimbulkan kerugian. Titik impas dapat ditentukan dengan perhitungan matematis atau dengan pengembangan grafik (Pinson, 2008).

Perhitungan *Break Even Point* (BEP) atau titik impas terdiri dari 2 (dua) jenis yaitu BEP *Sales* dan BEP *Unit*. Nilai BEP *Sales* untuk produk pindang ikan bandeng dengan menggunakan besek “jumbo” sebesar Rp 2.602.344.175 dan nilai BEP *Unit* dalam satu tahun sebesar 371.763 besek. Nilai tersebut menunjukkan bahwa apabila pak Solihin memproduksi pindang ikan bandeng dengan besek “jumbo” dalam satu tahun sebanyak 371.763 besek dan memperoleh penerimaan dalam satu tahun sebesar Rp 2.602.344.175 maka usaha pak Solihin tidak untung dan tidak rugi. Fakta yang ada pada usaha pemindangan tradisional ikan bandeng milik pak Solihin dalam satu tahun mampu memproduksi pindang ikan bandeng dengan menggunakan besek “jumbo” sebanyak 888.920 besek dan memperoleh penerimaan sebesar Rp 6.222.440.000. Hal tersebut menunjukkan bahwa usaha pak Solihin menjual pindang ikan bandeng dengan menggunakan besek “jumbo” di atas titik BEP dan memperoleh keuntungan dari penjualan pindang bandeng dengan menggunakan besek “jumbo”.

g) Rentabilitas

Rentabilitas memiliki tujuan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba selama periode tertentu. Rentabilitas diukur dengan kesuksesan perusahaan mempergunakan aktiva secara produktif. Dengan kata lain, rentabilitas perusahaan dapat diketahui dengan membandingkan antara laba yang diperoleh dalam suatu periode dengan jumlah aktiva atau modal yang ada di perusahaan. Modal perusahaan umumnya berasal dari perusahaan (modal sendiri) dan pinjaman dari pihak ketiga (Amrin, 2009).

Rentabilitas merupakan kemampuan perusahaan menghasilkan laba dengan modal yang tersedia dalam kurun waktu atau periode tertentu. Dari hasil perhitungan rentabilitas dari usaha pemindangan tradisional ikan bandeng sebesar 31,34%. Hal ini berarti bahwa pada usaha pemindangan tradisional ikan

bandeng mempunyai kemampuan untuk menghasilkan laba dengan modal yang tersedia yaitu sebesar 31,34% dari hasil tersebut layak dijalankan karena nilai rentabilitas lebih tinggi dibandingkan dengan rata-rata suku pinjaman di bank yang hanya sebesar 12%.

5.3.4.2 Aspek Finansial Jangka Panjang

1) *Net Present Value* (NPV)

NPV atau nilai bersih sekarang adalah alat yang digunakan untuk menghitung nilai sekarang dari laba suatu investasi apakah investasi tersebut memberi keuntungan atau bahkan sebaliknya. NPV dihitung dengan cara menghitung sekarang laba (nilai sekarang pendapatan dikurangi nilai sekarang investasi/biaya operasional) tahun pertama hingga tahun terakhir umur proyek investasi. Kemudian nilai sekarang laba tahun pertama hingga tahun terakhir dijumlahkan. Proyek investasi ini baru layak dijalankan (GO) jika total nilai sekarang laba lebih besar dari 0 (nol) (Imron, 2015).

Dari hasil penelitian NPV usaha pindang tradisional ikan bandeng milik pak Solihin menggunakan *discount rate* sebesar 12%. Nilai NPV diperoleh sebesar Rp 7.191.141.978. Dari hasil NPV ini maka menunjukkan usaha pindang tradisional ikan bandeng ini dikatakan layak untuk dijalankan karena nilai NPV yang diperoleh bernilai positif.

2) *Profitability Index* (BC Ratio)

Metode ini digunakan dengan menghitung perbandingan antara nilai sekarang (dari penerimaan kas bersih di masa yang akan datang) dengan nilai sekarang dari investasi. Kriteria ini erat hubungannya dengan kriteria NPV, Jika NPV suatu proyek dikatakan layak ($NPV > 0$), maka menurut kriteria PI juga layak ($PI > 1$) karena keduanya variabel yang sama. Kelemahan metode ini adalah metode ini akan selalu memberikan keputusan yang sama dengan NPV

kalau dipergunakan untuk menilai usulan investasi yang sama. Tetapi kalau dipergunakan untuk memilih proyek yang *mutually exclusive*, metode PI kontradiktif dengan NPV (Umar, 2000).

Hasil penelitian perhitungan *profitability index* usaha pindang tradisional ikan bandeng ini memperoleh nilai 10,34. Hal ini dapat disimpulkan bahwa usaha ini layak untuk dijalankan, karena kriteria kelayakan dari *profitability index* adalah lebih besar dari satu (> 1).

3) *Internal Rate of Return* (IRR)

Metode ini menghitung tingkat bunga yang menyamakan nilai sekarang penerimaan-penerimaan kas bersih di masa-masa mendatang. Apabila tingkat bunga ini lebih besar daripada tingkat bunga relevan (tingkat keuntungan yang disyaratkan), maka investasi dikatakan menguntungkan. Begitu pun sebaliknya, apabila tingkat bunga ini lebih kecil daripada tingkat bunga relevan, maka investasi dikatakan merugi. Sayangnya dalam perhitungan IRR ini terpaksa perlu dilakukan "*Trial and Error*", terutama kalau aliran kasnya tidak sama dari tahun ke tahun dan interpolasi. Kecuali, tentu saja kalau kita menggunakan bantuan alat hitung elektronik yang *shopisticated* (Husnan & Muhammad, 2014).

Hasil penelitian perhitungan *Internal Rate of Return* (IRR) pada usaha pindang tradisional ikan bandeng ini memperoleh nilai 189%. Nilai ini dikatakan sangat normal karena nilai IRR lebih tinggi dari suku bunga deposito ($>12\%$). Sehingga dapat disimpulkan bahwa usaha ini layak untuk dijalankan.

4) *Payback Period* (PP)

Payback Period adalah suatu periode yang diperlukan untuk menutup kembali pengeluaran investasi (*initial cash investment*) yang menggunakan aliran kas, dengan kata lain *payback period* merupakan rasio antara *initial cash investment* dengan *cash inflow*-nya, yang hasilnya merupakan satuan waktu. Selanjutnya nilai rasio ini yang dapat diterima. Jika *Payback Period* lebih pendek

waktunya dari *maximum payback period*-nya maka usulan investasi dapat diterima. Metode ini cukup sederhana sehingga mempunyai beberapa kelemahan antara lain tidak memperhatikan konsep nilai waktu dari uang, disamping juga tidak memperhatikan aliran kas masuk setelah *payback*. Untuk mengatasi kelemahan karena mengabaikan nilai waktu uang, metode perhitungan *payback period* dicoba diperbaiki dengan mempresent-*value*kan arus kas, dan dihitung periode *payback*-nya. Cara ini disebut sebagai *discounted payback period* (Umar, 2000).

Hasil penelitian perhitungan *payback period* pada usaha pindang tradisional ikan bandeng ini memperoleh nilai PP sebesar 0,59 tahun. Sehingga jangka waktu pengembalian modal yang diinvestasikan sebesar 0,59 tahun.

5) Analisis Sensitivitas

Analisis sensitivitas ini perlu dilakukan karena dalam kegiatan investasi, perhitungan didasarkan pada proyek-proyek yang mengandung ketidakpastian tentang apayang akan terjadi di waktu yang akan datang. Variabel yang dianggap paling peka dalam pembentukan komponen biaya maupun pendapatan adalah kemungkinan perubahan produksi dan perubahan tingkat suku bunga. Dengan adanya ramalan perubahan pada komponen-komponen tersebut dapat dilihat efek adanya perubahan-perubahan pada indikator keberhasilan proyek yang digunakan (Dolorosa *et.al.*, 2014).

Analisis sensitivitas diharapkan akan diketahui seberapa jauh tingkat kepekaan arus kas dipengaruhi oleh berbagai perubahan masing-masing variabel penyebab, apabila variabel tertentu berubah, sedangkan variabel lainnya tetap atau tidak berubah. Analisis sensitivitas pada usaha pindang tradisional ikan bandeng milik pak Solihin ini untuk mengetahui suatu keadaan tidak layak dijalankan. Analisis ini dilakukan dengan beberapa asumsi, diantaranya asumsi

biaya naik 26,9%, benefit turun 20,51%, biaya naik 10,9% dan benefit turun 8,42%, dan biaya naik 9,83% dan benefit turun 13,03%.

a) Asumsi biaya naik 26,9%

Hasil analisis sensitivitas pada usaha pindang tradisional ikan bandeng milik pak Solihin dapat dijelaskan pada tabel 5 berikut ini:

Tabel 6. Hasil Analisis Sensitivitas Asumsi Biaya Naik 26,9%

No.	Analisis Sensitivitas	Nilai
1.	NPV	12.457.903
2.	BC Ratio	1
3.	IRR	12%
4.	PP	5

Pada tabel diatas dapat disimpulkan bahwa analisis sensitivitas dengan asumsi biaya naik, usaha pindang tradisional ikan bandeng milik pak Solihin layak untuk dijalankan. Uraian lebih jelasnya dapat dilihat pada lampiran 4.

b) Asumsi benefit turun 20,51%

Hasil analisis sensitivitas pada usaha pindang tradisional ikan bandeng milik pak Solihin dapat dijelaskan pada tabel 6 berikut ini:

Tabel 7. Hasil Analisis Sensitivitas Asumsi Benefit Turun 20,51%

No.	Analisis Sensitivitas	Nilai
1.	NPV	2.269.409
2.	BC Ratio	1
3.	IRR	12%
4.	PP	4,63

Pada tabel diatas dapat disimpulkan bahwa analisis sensitivitas dengan asumsi benefit turun 20,51%, usaha pindang tradisional ikan bandeng milik pak Solihin layak untuk dijalankan. Uraian lebih jelasnya dapat dilihat pada lampiran 4.

c) Asumsi biaya naik 10,9% dan benefit turun 8,42%

Hasil analisis sensitivitas pada usaha pindang tradisional ikan bandeng milik pak Solihin dapat dijelaskan pada tabel 7 berikut ini:

Tabel 8. Hasil Analisis Sensitivitas Asumsi Biaya Naik 10,9% dan Benefit Turun 8,42%

No	Analisis Sensitivitas	Nilai
1.	NPV	494.805
2.	BC Ratio	1
3.	IRR	12%
4.	PP	2,07

Pada tabel diatas dapat disimpulkan bahwa analisis sensitivitas dengan asumsi biaya naik dan benefit turun, usaha pindang tradisional ikan bandeng milik pak Solihin layak untuk dijalankan. Uraian lebih jelasnya dapat dilihat pada lampiran.

d) Asumsi biaya naik 13% dan benefit turun 12%

Hasil analisis sensitivitas pada usaha pindang tradisional ikan bandeng milik pak Solihin dapat dijelaskan pada tabel 8 berikut ini:

Tabel 9. Hasil Analisis Sensitivitas Asumsi Biaya Naik 13% dan Benefit Turun 12%

No.	Analisis Sensitivitas	Nilai
1.	NPV	-485.678.784
2.	BC Ratio	0,37
3.	IRR	-10%
4.	PP	8,64

Pada tabel diatas dapat disimpulkan bahwa analisis sensitivitas dengan asumsi biaya naik dan benefit turun, usaha pindang tradisional ikan bandeng milik pak Solihin tidak layak untuk dijalankan. Uraian lebih jelasnya dapat dilihat pada lampiran.

5.3.5 Aspek Hukum

Keberlangsungan suatu usaha dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya adalah keberadaan unsur legalitas dari usaha. Dalam suatu pemindaan PT. Cindy Group Indonesia, faktor legalitas ini berwujud pada

kepemilikan izin usaha yang dimiliki. Contoh dokumen yang mendukung sah-nya perusahaan tersebut adalah antara lain: Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP), nomor pokok wajib pajak persahaan (NPWP), Tanda Daftar Perusahaan (TDP), Surat Keterangan Domisili Usaha (SKDU), dan banyak izin-izin lainnya. Dengan adanya surat-surat izin sebagai bentuk legalitas perusahaan, maka akan diperoleh beberapa manfaat diantaranya:

- a) Sarana perlindungan hukum, sebuah usaha yang telah melegalkan usahanya akan terhindar dari tindakan pembongkaran atau penertiban dari pihak berwajib, sehingga memberikan rasa aman dan nyaman akan keberlangsungan usaha.
- b) Sebagai sarana produksi, dengan mengurus dokumen-dokumen legalitas tersebut, secara tidak langsung pengusaha telah melakukan serangkaian promosi.
- c) Bukti kepatuhan terhadap hukum, dengan memiliki unsur legalitas tersebut menandakan bahwa pengusaha telah mematuhi aturan hukum yang berlaku.
- d) Mempermudah mendapatkan suatu proyek, dalam suatu tender selalu mensyaratkan bahwa perusahaan harus memiliki dokumen-dokumen hukum yang menyatakan pelegalan perusahaan, sehingga hal ini sangat penting nantinya untuk sarana pengembangan usaha.
- e) Mempermudah pengembangan usaha, untuk mengembangkan suatu usaha pasti diperlukan dana yang cukup besar untuk merealisasikannya. Dana yang dibutuhkan bisa diperoleh dengan proses peminjaman kepada pihak bank, dan dokumen-dokumen legalitas ini akan menjadi salah satu persyaratan yang diajukan pihak bank.



Gambar 17. Surat Ijin Usaha (Data Sekunder, 2018)

5.4 Faktor Eksternal Usaha

5.4.1 Keadaan Politik dan Perekonomian

Faktor politik dapat mempengaruhi suatu perusahaan yang terkait pada kebijakan pemerintah yang menuju pada usaha yang dijalani, seperti kebijakan mengenai perdagangan, tenaga kerja, izin usaha dan perpajakan. Indikator dari kesehatan perekonomian dilihat dari lingkungan perekonomian secara nasional, yaitu dilihat dari tingkat inflasi, *defisit* atau *surplus* dari perdagangan, tingkat suku bunga, tabungan pribadi dan bisnis, serta produk domestik bruto. Kebijakan perekonomian, pemerintah dapat membatasi atau bahkan menutup masuknya industri dengan melakukan pengendalian dan pengawasan, seperti perjanjian lisensi dan batasan-batasan pada akses ke bahan baku.

Kondisi perekonomian dan politik saat ini yang sedang tidak menentu, kebijakan yang dikeluarkan pemerintah berpengaruh terhadap perkembangan usaha pindang tradisional ikan bandeng. Ketika tarif bahan bakar minyak (BBM) mengalami kenaikan, maka permintaan dari pindang ikan bandeng sendiri menjadi menurun dikarenakan harga bahan baku yang meningkat. Konsumen lebih menginginkan harga ikan tetap dengan kualitas produk yang sama bahkan

lebih baik dari sebelumnya sehingga dapat menyebabkan ketidakmaksimalan dalam pencapaian keuntungan.

5.4.2 Sosial Masyarakat

Kondisi pada sosial masyarakat sekitar usaha pindang tradisional ikan bandeng yaitu adanya beberapa pemindang kecil yang bekerja sama dengan PT Cindy Group Indonesia yang menjualkan hasil pindangnya di pasar tradisional terdekat. Para pemindang kecil dapat merekrut masyarakat sekitar untuk menjadi tenaga kerja bantu pada usaha tersebut. Selain masyarakat sekitar, para pemindang kecil juga merekrut pekerja lain dari luar daerah yaitu Sukabumi. Meskipun tidak banyak tenaga kerja yang terekrut, akan tetapi hal tersebut mampu mengurangi angka pengangguran yang ada. Usaha pindang tradisional ikan bandeng memiliki tenaga kerja berjumlah 20 orang kepala pemindang kecil dan masing-masing memiliki 2-3 orang untuk membantu proses produksi mulai dari pencucian ikan hingga penyusunan ikan bandeng yang sudah jadi di besek.

5.4.3 Teknologi

Berdasarkan fakta di lapang, usaha pindang tradisional ikan bandeng masih menggunakan teknologi produksi yang sederhana yaitu dengan melakukan perebusan setelah ikan dilumuri oleh bumbu. Selain pindng tradisional, PT Cindy Group Indonesia mempunyai teknologi yang modern yang menghasilkan bandeng presto. Bandeng presto tidak memakan waktu banyak dalam proses produksi seperti pindang tradisional dengan melakukan perebusan hingga lebih dari 3 jam. Akan tetapi, minat masyarakat akan bandeng presto masih sedikit dibandingkan dengan pindang tradisional karena harga pindang tradisional jauh lebih terjangkau.

5.4.4 Pesaing

Persaingan bisnis pada era globalisasi menjadi sangat *kompetitif*, baik di pasar domestik (nasional) maupun di pasar internasional (global). Perusahaan-perusahaan dihadapkan pada berbagai peluang dan ancaman, baik dari luar maupun dari dalam negeri. Indonesia saat ini memasuki era pertumbuhan ekonomi yang sangat nyata. Kompetisi mempunyai pengertian adanya persaingan antara perusahaan untuk mencapai pangsa pasar yang lebih besar. Kompetisi antara perusahaan dalam merebutkan pelanggan akan menuju pada inovasi dan perbaikan produk dan yang pada akhirnya pada harga yang lebih rendah. Sebuah pasar dikatakan sudah mencapai keunggulan kompetisi ketika perusahaan tersebut dapat memimpin perusahaan lainnya. Kompetisi baik bagi perusahaan karena akan terus mendorong adanya inovasi, ketekunan dan membangun semangat tim (Sarwono, 2011).

Usaha pindang tradisional ikan bandeng, untuk wilayah desa Waru sendiri memiliki 1 orang pesaing dengan produk yang sama. Persaingan yang dialami usaha ini lebih banyak pada usaha yang sejenis yaitu pindang tradisional. Berdasarkan hasil wawancara, produk pindang tradisional ikan bandeng milik PT Cindy Group Indonesia masih menjadi produk yang banyak diminati oleh masyarakat sekitar. Pindang bandeng yang dipasarkan juga terjangkau dengan rasanya yang gurih dan mudah untuk dikonsumsi. Selain itu, PT Cindy Group Indonesia juga dibantu dengan dapat memenuhi kebutuhan masyarakat nasional dengan mendistribusikan ikan beku (*frozen fish*).

5.4.5 Pemasok

Supplier merupakan salah satu bagian rantai *supply* yang sangat penting dan berpengaruh terhadap kelangsungan proses produksi. Sebagai sistem yang menjalankan kegiatan produksi pastilah membutuhkan bahan baku (*raw*

materials) yang tentunya didatangkan dari *supplier*. *Supplier* atau pemasok merupakan salah satu mitra bisnis yang berperan sangat penting dalam menjamin ketersediaan barang pasokan yang dibutuhkan oleh perusahaan. Dalam menilai *supplier*, diperlukan berbagai kriteria yang bisa menggambarkan kinerja *supplier* secara keseluruhan, yang menambah *value* saat ini (*current value*) maupun masa yang akan datang (*future value*). Pemilihan *supplier* dapat memerlukan waktu dan sumberdaya yang tidak sedikit terutama untuk *supplier* kunci. Perlu dilakukan evaluasi awal, presentasi, survei dan sebagainya. Hal ini dimaksudkan agar dapat terhindar dari kerugian karena berbagai kesalahan (Putri, 2012).

Usaha pindang tradisional ikan bandeng ini, pemasok berasal dari PT Jayakota. Hubungan yang baik antara pengusaha dan pemasok membuat bisnis usaha ini cukup lancar terkendali. Selama pengiriman bahan baku dilakukan secara tepat waktu dan sudah dikemas dengan ukuran 71/100 di dalam kardus. Selain itu, suhu di dalam truk kargo tetap dibawah -7°C agar kesegaran ikan tetap terjaga sehingga kualitasnya tetap baik. Hubungan baik antara pengusaha dan pemasok dikarenakan mereka sudah lama terlibat dalam hubungan bisnis sehingga adanya kepercayaan yang kuat diantara keduanya.

5.5 Business Model Canvas (BMC)

Model bisnis pada usaha pemindangan tradisional ikan bandeng milik pak Solihin sudah sesuai dengan standar *Business Model Canvas* (BMC) dari Kurniasari (2017) yang terdiri dari 9 (sembilan) blok yang saling berkaitan satu sama lain, yaitu:

1. *Customer Segment* merupakan hal penting dalam menjalankan aktivitas bisnis, tanpa penetapan konsumen yang benar maka sebuah bisnis tidak bisa berjalan dengan baik. Pelanggan adalah inti dari semua model bisnis.

Tanpa pelanggan (yang dapat memberikan keuntungan), maka tidak ada perusahaan yang mampu bertahan dalam waktu lama. dalam usaha ini pembagian *customer segment* berdasarkan pada *customer needs*. Pengolahan ini sebenarnya semua orang dapat mengolah ikan dengan cara masing-masing, seperti dibakar, dimasak dengan bumbu, hingga direbus hanya dengan penambahan garam. Akan tetapi, tak jarang orang malas untuk mengonsumsi ikan karena terlalu banyak duri didalamnya. Usaha yang didirikan oleh PT. Cindy Group Indonesia tertuju pada *Mass Market* yaitu sasarannya adalah *large group* masyarakat yang memiliki kesamaan dalam kebutuhan. Seperti contohnya ibu rumah tangga dan pedagang sayur keliling yang memiliki kesamaan untuk memenuhi kebutuhan pangan.

2. *Value Proposition* merupakan nilai yang ditawarkan oleh perusahaan kepada konsumen. Proporsi nilai dapat memecahkan masalah pelanggan atau memuaskan kebutuhan pelanggan. Setiap proporsi nilai berisi gabungan produk dan/atau jasa tertentu yang melayani kebutuhan segmen pelanggan spesifik. Dalam usaha ini, proporsi nilai dilihat dari ikan bandeng yang dipindang dengan penambahan bumbu kuning serta tulang yang sudah lunak membuat konsumen dapat menikmati makan ikan tanpa memikirkan duri yang akan membuatnya tersedak dengan harga yang sangat terjangkau. Selain itu, usaha milik pak Solihin sudah memiliki *branding* sendiri dan legalitas usaha yang lengkap sehingga dapat membuat para pelanggan percaya dengan produk yang dihasilkan serta lokasi usaha yang strategis dengan pasar sehingga dapat meminimalisir pengeluaran. Usaha ini juga menyediakan Instalasi Pengolahan Air Limbah (IPAL) agar mengurangi pencemaran air disekitar lingkungan perusahaan.
3. *Channels* menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan berkomunikasi dengan segmen pelanggannya dan menjangkau mereka untuk memberikan

proporsi nilai. Saluran komunikasi, distribusi dan penjualan merupakan penghubung antara perusahaan dan pelanggan. Saluran adalah titik sentuh pelanggan yang sangat berperan dalam setiap kejadian yang mereka alami. Usaha yang dijalankan oleh PT. Cindy Group Indonesia memiliki 2 (dua) saluran untuk menjangkau pelanggannya untuk menyampaikan produknya seperti terjun langsung ke pasar dan pelanggan bisa langsung mendatangi tempat usaha atau membeli dalam bentuk *frozen fish*.

4. *Customer Relationship* menggambarkan berbagai jenis hubungan yang dibangun perusahaan bersama segmen pelanggan yang spesifik. Sebuah perusahaan harus menjelaskan jenis hubungan yang ingin dibangun bersama segmen pelanggan. Hal ini bertujuan untuk mempertahankan hubungan jangka panjang yang menguntungkan dengan pelanggan melalui pelayanan yang bernilai dan memuaskan mereka. Usaha ini memanfaatkan adanya media sosial seperti Whatsapp digunakan oleh pak Solihin dan para pelanggannya untuk terus memantau dan berkomunikasi secara kontinu agar terjalin keakraban. Selain itu, pak Solihin juga terbuka pada pelanggan apabila ada kritik serta saran untuk usaha yang beliau jalani.
5. *Revenue Streams* menggambarkan uang tunai yang dihasilkan perusahaan dari masing-masing segmen pelanggan (biaya harus mengurangi pendapatan untuk menghasilkan pemasukan). Jika pelanggan adalah inti dari model bisnis, maka arus pendapatan adalah urat nadinya. Arus pendapatan usaha pemindangan tradisional ikan bandeng milik pak Solihin berasal dari penjualan *frozen fish* serta hasil pindang salah satunya ikan bandeng.
6. *Key Resource* menggambarkan aset-aset terpenting yang diperlukan agar sebuah model bisnis dapat berfungsi. Setiap model bisnis memungkinkan perusahaan menciptakan dan menawarkan proporsi nilai, menjangkau pasar mempertahankan hubungan dengan segmen pelanggan dan memperoleh

pendapatan kebutuhan sumberdaya utama berbeda-beda sesuai jenis model bisnis. PT. Cindy Group Indonesia terdiri dari aset tetap seperti lahan produksi, *cold storage* hingga alat-alat produksi pindang, truk cargo dan truk *pick-up*, dan kantor. Lalu sumber daya manusia yaitu karyawan dan pengolah sekaligus pemasar hasil pindang, sumber finansial yang berasal dari modal pribadi pak Solihin, serta adanya *branding* sendiri.

7. *Key Activities* menggambarkan hal-hal terpenting yang harus dilakukan perusahaan agar model bisnisnya dapat bekerja. Setiap model bisnis membutuhkan sejumlah aktivitas kunci yaitu tindakan-tindakan terpenting yang harus diambil perusahaan agar dapat beroperasi dengan sukses. *Key activities* yang dilakukan di PT. Cindy Group Indonesia terdiri dari persiapan bahan baku serta pengecekan kualitas dari bahan baku. Kemudian penggunaan wadah (badengan) untuk memasak disesuaikan dengan ukuran ikan agar ketika proses pemasakan tidak merusak tekstur ikan. Kegiatan lainnya berupa penjualan, promosi, mengikuti seminar atau event yang berkaitan dengan usaha pindang, hingga menghadiri undangan dari Dinas Perikanan dan Kelautan setempat.
8. *Key Partnership* menggambarkan jaringan pemasok dan mitra yang membuat model bisnis dapat bekerja. Perusahaan membentuk kemitraan dengan berbagai alasan, dan kemitraan menjadi landasan dari berbagai model bisnis mengurangi risiko atau memperoleh sumberdaya mereka. *Key partnership* pada usaha PT. Cindy Group Indonesia yang memiliki *partner* dengan *supplier* bahan baku yaitu PT. Jayakota yang khusus menyediakan ikan bandeng yang lokasinya berada di Muara Baru. Selain itu, para pengolah sekaligus pemasar juga bagian dari *partner* yang membantu mengolah dan memasarkan hasil pindang ke pasaran.

9. *Cost Structure* menggambarkan semua biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan model bisnis. Blok ini menjelaskan biaya terpenting yang muncul ketika mengoperasikan model bisnis tertentu. Menciptakan dan memberikan nilai mempertahankan hubungan pelanggan dan menghasilkan pendapatan, menyebabkan timbulnya biaya. Struktur biaya PT. Cindy Group Indonesia terdiri dari biaya tetap dan biaya variabel. Biaya tetap meliputi penyusutan, gaji karyawan dan pengolah sekaligus pemasar, dan bentuk pajak. Sedangkan untuk biaya variabel terdiri dari ikan bandeng dan pembelian bumbu untuk pindang. Modal dan re-invest terdiri dari *cold storage*, tanah dan bangunan, truk *pick-up* dan truk cargo, badengan untuk wadah memasak pindang, dan kompor.

Berikut adalah pemetaan dari model bisnis yang dijalankan PT. Cindy Group Indonesia adalah sebagai berikut:

Tabel 10. Pemetaan Model Bisnis PT. Cindy Group Indonesia

KP	KA	VP	CR	CS
Supplier bahan baku	Pengecekan kualitas dan penyiapan bahan baku, penggunaan wadah, penjualan, promosi, ikut seminar dan event, menghadiri undangan jamuan	Ikan bandeng yang dipindang dengan bumbu kuning yang dimasak hingga semua tulangnya lunak	Interaksi dengan pelanggan menggunakan media online	Ibu rumah tangga dan pedagang sayur keliling
Pengolah sekaligus pemasar hasil pindang		Memiliki <i>branding</i> sendiri	Terbuka dengan kritik dan saran dari pelanggan	
	KR		CH	
	Lahan produksi <i>Cold storage</i> dan alat-alat produksi truk cargo dan truk <i>pick-up</i> Karyawan dan pengolah sekaligus pemasar Modal dan <i>branding</i> pribadi		Mendatangi ke tempat produksi Bertemu di pasar	
	CS		RS	
	Biaya Tetap: penyusutan, pajak, gaji karyawan dan pengolah sekaligus pemasar Biaya Variabel: ikan bandeng dan bumbu pindang Modal dan re-invest: tanah dan bangunan, truk cargo dan truk <i>pick-up</i> , <i>cold storage</i> , badengan, kompor		Penjualan frozen fish dan hasil pindang tradisional (khususnya ikan bandeng)	

5.6 Identifikasi Faktor Internal dan Faktor Eksternal Usaha

Menyusun rencana pengembangan usaha perlu terlebih dahulu dilakukan berbagai analisis aspek diantaranya adalah aspek manajemen, aspek teknis, aspek pemasaran, aspek hukum, dan aspek finansial serta faktor lingkungan eksternal dari usaha tersebut. Berdasarkan analisis berbagai aspek, maka dapat diketahui faktor-faktor yang mempengaruhi usaha pindang tradisional ikan bandeng sehingga dapat dirumuskan strategi yang tepat untuk pengembangan usaha tersebut. Penentuan strategi dilakukan dengan cara mengidentifikasi faktor internal dan eksternal dari usaha tersebut mulai dari kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.

a. Faktor Internal (Kekuatan dan Kelemahan)

Faktor internal perusahaan yang berpengaruh secara langsung terhadap kegiatan perusahaan. Faktor internal usaha meliputi variabel yang ada didalam organisasi yang dapat berupa aksi-reaksi terhadap faktor penentu kekuatan (*Strenght*) dan kelemahan (*Weakness*) yang ada dalam kegiatan suatu usaha. Kekuatan (*Strenght*) dan kelemahan (*Weakness*) yang ada pada usaha ini dibagi menjadi Berikut adalah tabel dari faktor eksternal usaha pada usaha pemindan5 aspek, aspek-aspek tersebut terdiri dari aspek manajemen meliputi perencanaan (*Organizing*), pengorganisasian (*Organizing*), pergerakan (*Actuacting*), dan pengawasan (*Controlling*); aspek teknis meliputi sarana dan prasarana serta proses produksi; aspek pemasaran meliputi pemasaran internal dengan pembagian bauran pemasaran dan saluran pemasaran; aspek finansial meliputi finansial jangka pendek maupun jangka panjang; dan aspek hukum yang membahas mengenai legalitas dari usaha pindang ikan bandeng. Faktor internal pada usaha pindang tradisional ikan bandeng milik PT. Cindy Group Indonesia:

Tabel 11. Faktor Internal

No	Faktor Internal	Kekuatan	Kelemahan
1	Aspek manajemen	<p>(S1) Hubungan baik dengan staff dan pengolah sekaligus pemasar (<i>Customer Relationship</i>)</p> <p>(S2) Hubungan baik dengan para konsumen (<i>Customer Relationship</i>)</p> <p>(S3) Hubungan baik dengan pelanggan (<i>Customer Relationship</i>)</p>	<p>(W1) Manajemen pendataan bahan baku dan kemasan (<i>Key Activities</i>)</p>
2	Aspek teknis	<p>(S4) Lokasi perusahaan yang strategis (<i>Value Proposition</i>)</p> <p>(S5) Memiliki IPAL sendiri (<i>Value Proporsition</i>)</p>	<p>(W2) Penggunaan teknologi dalam proses produksi pindang tradisional (<i>Key Activities</i>)</p>
3	Aspek pemasaran	<p>(S6) Usaha sudah berdiri cukup lama dan memiliki <i>branding</i> sendiri (<i>Value Proposition</i>)</p> <p>(S7) Harga produk pindang bandeng terjangkau (<i>Value Proposition</i>)</p>	<p>(W3) Sistem proses produksi (<i>Key Activities</i>)</p> <p>(W4) Kelayakan alat-alat produksi (<i>Key Resource</i>)</p> <p>(W5) Pembaruan situs web untuk kepentingan pemasaran produk (<i>Customer Relationship</i>)</p> <p>(W6) Luasan wilayah pemasaran produk (<i>Key Resource</i>)</p>
4	Aspek finansial	<p>(S8) Modal usaha sendiri (<i>Value Proposition</i>)</p>	
5	Aspek hukum	<p>(S9) Sudah memiliki surat izin usaha (SIUP), NPWP, dan PBB (<i>Value Proposition</i>)</p>	

b. Faktor Eksternal (Peluang dan Ancaman)

Faktor eksternal perusahaan yang berpengaruh tidak langsung terhadap kegiatan perusahaan. Faktor eksternal meliputi variabel diluar organisasi yang dapat berupa tekanan umum dan tren di dalam lingkungan sosial ataupun faktor-faktor spesifik yang beroperasi di dalam lingkungan kerja (industri) organisasi. Variabel-variabel eksternal ini terbagi menjadi dua jenis, yaitu ancaman dan peluang. Berikut adalah tabel dari faktor eksternal usaha pada usaha pemindangan tradisional ikan bandeng milik PT. Cindy Group Indonesia:

Tabel 12. Faktor Eksternal

No	Faktor Eksternal	Peluang	Ancaman
1	Perekonomian dan politik	<p>(O1) Relasi dengan kelompok pemidang (<i>Customer Relationship</i>)</p> <p>(O2) Program GEMARIKAN (<i>Value Proposition</i>)</p> <p>(O3) Perluasan jangkauan pasar (<i>Value Proposition</i>)</p> <p>(O4) Konsumen yang potensial (<i>Customer Relationship</i>)</p>	<p>(T1) Hubungan kondisi sosial, politik, dan ekonomi dengan perusahaan (<i>Customer Relationship</i>)</p> <p>(T2) Kenaikan tarif bahan bakar minyak dan listrik</p> <p>(T3) Kenaikan harga barang pokok produksi</p> <p>(T4) Persaingan dengan barang substitusi (<i>Key Partnership</i>)</p>
2	Pesaing	<p>(O5) Pelanggan membeli dengan jumlah besar (<i>Revenue Stream</i>)</p> <p>(O6) Investasi lain dari pihak swasta (<i>Revenue Stream</i>)</p>	<p>(T5) Persaingan harga dengan barang yang sama (<i>Key Partnership</i>)</p> <p>(T6) Keberadaan industri pesaing (<i>Key Partnership</i>)</p>
3	Pemasok	<p>(O7) Memiliki pemasok tetap (<i>Key Partnership</i>)</p> <p>(O8) Inovasi kemasan baru untuk pindang tradisional (<i>Value Proposition</i>)</p>	
4	Teknologi	<p>(O9) Penggunaan media promosi terkini (<i>Value Proposition</i>)</p>	

5.6.1 Faktor Internal

1) Identifikasi Faktor Kekuatan

Kekuatan merupakan faktor yang berasal dari dalam suatu usaha atau organisasi yang mampu menopang keberlangsungan dari suatu usaha. Adapun faktor kekuatan dari usaha pindang tradisional ikan bandeng adalah:

1) Modal usaha sendiri

Pak Solihin dalam usaha pindang tradisional ikan bandeng ini menggunakan modal sendiri untuk membangun usahanya. Ketika modal yang dipakai adalah modal sendiri, maka keuntungan yang diperoleh tidak dibagi dengan pihak lain. Dengan modal tersebut, beliau dapat menjalankan usahanya dengan baik. Bobot yang diberikan untuk faktor ini adalah 0,1 dengan rating



sebesar 4. Hal ini karena faktor tersebut cukup berpengaruh terhadap keberlangsungan usaha.

2) Lokasi usaha yang strategis

Lokasi usaha pindang tradisional ikan bandeng ini berada di Desa Waru, Kecamatan Parung, Kabupaten Bogor, Jawa Barat dan dekat dengan pasar tradisional Parung. Hal ini menunjukkan bahwa lokasi usaha strategis dengan lokasi pemasaran produk. Pengolah sekaligus pemasar dapat dengan mudah memasarkan produknya karena jarak yang ditempuh cukup dekat dengan pasar. Selain itu, konsumen lainnya juga dapat mendatangi lokasi usaha untuk membeli produk pindang tradisional ini. Jarak antara lokasi usaha dengan pasar yang dekat menyebabkan biaya operasional dapat ditekan dan diminimalisir. Berdasarkan fakta di lapang yaitu lokasi yang strategis, maka diberikan bobot nilai sebesar 0,075 dan diberikan rating 3. Hal ini karena faktor tersebut cukup berpengaruh terhadap keberlangsungan usaha.

3) Hubungan baik dengan staff dan tenaga pengolah sekaligus pemasar

PT Cindy Group Indonesia berdiri pada tahun 2003 dengan pindang tradisional ikan bandeng sebagai “ikon” dari hasil produksinya. Salah satu faktor yang berpengaruh adalah hubungan baik dengan staff dan tenaga pengolah sekaligus pemasar. Dari 9 orang kepala tenaga pengolah sekaligus pemasar masing-masing memiliki “anak buah” untuk membantu proses produksi pindang tradisional tersebut memiliki hubungan yang sangat baik dengan pemilik usaha. Pak Solihin merupakan orang yang sedikit tegas namun tetap ramah terhadap para staff, pekerja, hingga para konsumen. Selain karena hal tersebut, pak Solihin juga memberikan upah yang layak untuk tenaga kerja. Bobot yang diberikan pada faktor ini adalah 0,1 dengan rating sebesar 4. Hal tersebut dikarenakan faktor ini sangat berpengaruh terhadap usaha yang ada.

4) Kemampuan menjaga hubungan baik dengan para konsumen

Usaha pindang tradisional ikan bandeng milik PT Cindy Group Indonesia sudah berdiri sejak tahun 2003. Mulai dari produk pindang tradisional hingga higienis diminati oleh masyarakat sekitar usaha hingga wilayah sekitar Bogor. Tidak jarang beberapa pelanggan langsung mendatangi tempat usaha milik pak Solihin untuk membeli produknya dan bertemu beliau. Ada pula konsumen yang menjadi pelanggan tetap produk olahan bandeng ini. Adanya loyalitas dari pelanggan juga menunjukkan bahwa perusahaan yang dijalani oleh pak Solihin menunjukkan bahwa hubungan antara para pelanggan dengan perusahaannya sangat baik. Pada fakta di lapang, Pak Solihin memiliki 3 (tiga) pelanggan tetap yang membeli produk pindang dengan jumlah yang besar untuk dipasarkan kembali. Hal ini tentu menguntungkan bagi perusahaan maupun pelanggan. Adanya pemenuhan kebutuhan dengan menawarkan produk dan pembelian yang berjumlah besar. Bobot yang diberikan pada faktor ini adalah 0,1 dengan rating sebesar 4. Hal tersebut dikarenakan faktor ini sangat berpengaruh terhadap usaha yang ada.

5) Memiliki *branding* sendiri

Usaha pindang tradisional ikan bandeng milik pak Solihin sudah berdiri sekitar 16 tahun. Usaha ini tergolong cukup lama berdiri dan sudah memiliki nama dipasaran dan mempunyai pelanggan tetap seperti pedagang sayur keliling, pengolah dan pemasar yang memasarkannya di pasar tradisional serta konsumen rumahan. Salah satu faktor yang menandakan bahwa usaha tersebut memiliki *branding* yaitu dapat memasarkan hingga wilayah sekitar Bogor dan mengirimkan bentuk *frozen fish* ke dalam atau luar pulau. Berdasarkan fakta di lapang, maka diberikan bobot sebesar 0,075 dengan rating sebesar 4. Hal tersebut dikarenakan faktor ini sangat berpengaruh terhadap usaha ini.

6) Memiliki legalitas usaha

Kelengkapan surat menyurat menjadi salah satu faktor yang memberikan keamanan dan kenyamanan dalam melakukan sebuah bisnis dan usaha. Hal tersebut dapat meningkatkan tingkat kepercayaan konsumen terhadap produk yang ditawarkan. Usaha pindang tradisional ikan bandeng milik pak Solihin memiliki Surat Izin Usaha (SIUP), dilengkapi dengan Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP), Pajak Bumi dan Bangunan (PBB), Surat Keterangan Domisili Usaha (SKUD), dan Tanda Daftar Perusahaan (TDP). Berdasarkan hal tersebut, maka diberikan bobot nilai sebesar 0,1 dengan rating sebesar 4. Hal ini dikarenakan faktor tersebut cukup berpengaruh terhadap keberlangsungan usaha.

7) Memiliki Instalasi Pengolahan Air Limbah (IPAL) sendiri

Limbah merupakan konsekuensi logis dari pendirian suatu industri. Dampak yang ditimbulkan dari limbah industri menjadi salah satu masalah bagi lingkungan. Industri yang banyak menghasilkan limbah dalam kegiatan operasionalnya adalah industri pangan termasuk didalamnya industri perikanan. Usaha pindang tradisional bandeng milik pak Solihin merupakan salah satu usaha yang menghasilkan limbah industri perikanan. Beliau memiliki inisiatif untuk membuat Instalasi Pengolahan Air Limbah (IPAL) yang sampai saat ini masih dilakukan uji coba. Adanya Instalasi Pengolahan Air Limbah di perusahaan ini setidaknya dapat mengurangi pencemaran perairan yang mengalir disekitar perusahaan. Berdasarkan hal tersebut, maka diberikan bobot nilai sebesar 0,1 dengan rating 3 karena faktor ini cukup berpengaruh terhadap keberlangsungan usaha ini.

8) Harga pindang bandeng yang terjangkau masyarakat

Banyak macam pandangan masyarakat dalam mengambil keputusan dalam pembelian suatu produk, salah satunya adalah pandangan ekonomi. Masyarakat yang tinggal disekitar usaha pindang tradisional ikan bandeng ini

rata-rata tergolong dalam menengah-kebawah. Maka dari itu, pihak pengolah sekaligus pemasar juga menyesuaikan harga penjualan terhadap masyarakat tanpa mengurangi kualitas produk yang diberikan. Harga pindang bandeng ini dijual dengan kemasan besek bambu seharga Rp 7.000 dengan ukuran bandeng yang cukup besar. Berdasarkan hal tersebut, maka diberikan bobot nilai sebesar 0,1 dengan rating 3 karena faktor ini cukup berpengaruh terhadap keberlangsungan usaha ini.

2. Identifikasi Faktor Kelemahan

Kelemahan merupakan sumberdaya atau kemampuan khusus yang kurang atau bahkan tidak dimiliki oleh suatu usaha. Hal ini membuatnya kalah bersaing dengan usaha yang lain dalam memenuhi permintaan pasar konsumen. Adapun faktor kelemahan dalam usaha pindang tradisional ikan bandeng pak Solihin adalah:

1) Manajemen terhadap bahan baku serta kemasan

Manajemen terhadap bahan baku serta kemasan memiliki beberapa peranan bagi sebuah perusahaan, diantaranya adalah untuk mengelola ketersediaan bahan baku serta kemasan khususnya untuk olahan pindang tradisional. Pada usaha pindang tradisional ikan bandeng milik pak Solihin masih membutuhkan ketelitian dalam pengawasan dan pendataan dari bahan baku dan kemasan. Tidak jarang penggunaan kemasan yang berlebihan yang tidak sesuai dengan laporan pembelian yang digunakan oleh pengolah sekaligus pemasar. Hal ini menyebabkan beberapa pengolah sekaligus pemasar lainnya yang ingin memproduksi kehabisan kemasan besek bambu. Awalnya administrasi gudang sudah mendata jumlah awal ketersediaan besek, ketika melakukan pendataan ulang dengan membandingkan laporan pembelian oleh pengolah sekaligus pemasar sering terjadi perbedaan yang cukup jauh hingga stok menjadi menipis. Berdasarkan hal tersebut, maka diberikan bobot nilai sebesar 0,05 dengan rating

2. Hal ini dikarenakan faktor tersebut sangat berpengaruh terhadap keberlangsungan usaha ini.

2) Penggunaan teknologi dalam proses produksi

Salah satu faktor yang mempengaruhi kualitas dan kuantitas produk adalah teknologi. Semakin canggih teknologi maka produk juga semakin baik kualitasnya. Pada usaha pindang tradisional ikan bandeng milik pak Solihin menggunakan kompor gas. Akan tetapi, waktu pemasakan pindang bandeng juga cukup lama dibandingkan dengan menggunakan presto. Ketika menggunakan kompor gas membutuhkan waktu 2-3 jam untuk membuat bandeng menjadi lunak. Pindang bandeng ini mampu bertahan selama 1-2 hari. Dibandingkan dengan penelitian yang dilakukan oleh Firdaus (2016), pembuatan pindang bandeng menggunakan teknik pengovenan dilakukan selama kurang lebih 15 menit untuk ikan yang berukuran kecil dan 30 menit untuk yang berukuran besar. Pengemasan menggunakan kemasan plastik yang masa kadaluarsanya selama 5 bulan. Berdasarkan hal ini, maka diberikan bobot nilai sebesar 0,025 dengan rating 1. Hal ini dikarenakan faktor tersebut cukup berpengaruh terhadap keberlangsungan usaha ini.

3) Sistem proses produksi pemindangan

Usaha pindang tradisional ikan bandeng milik PT Cindy Group Indonesia masih belum terstruktur dalam proses produksi. Setiap hari para pengolah sekaligus pemasar memproduksi pindang bandeng dengan waktu produksi yang berbeda-beda. Akan tetapi, untuk ukuran ikan dan hasil pindang berjumlah sama. Berdasarkan fakta di lapang, maka diberikan bobot sebesar 0,05 dengan rating sebesar 2. Hal tersebut dikarenakan faktor tersebut sangat berpengaruh terhadap usaha ini.

4) Pembaruan situs web untuk kepentingan pemasaran produk

Promosi merupakan upaya untuk menarik minat konsumen dengan cara memberitahukan atau menawarkan produk kepada konsumen untuk membeli atau mengkonsumsinya. Pada usaha pindang tradisional ikan bandeng, mulai dari mulut ke mulut oleh para pengolah sekaligus pemasar saat berjualan dipasar. Sangat disayangkan, media website yang ada tidak dimaksimalkan oleh pak Solihin untuk mempromosikan produknya dengan baik. Berdasarkan fakta di lapang, maka diberikan bobot 0,025 dengan rating 1. Hal ini dikarenakan faktor ini cukup berpengaruh terhadap usaha pindang tradisional bandeng ini.

5) Kelayakan alat-alat produksi

Teknik perawatan adalah suatu sistem kegiatan untuk menjaga, memelihara, mempertahankan, mengembangkan dan memaksimalkan daya guna dari segala sarana yang ada didalam suatu usaha sehingga modal/investasi yang ditanam dapat berhasil guna dan berdaya guna tinggi secara ekonomis. Pada usaha pindang tradisional ikan bandeng milik pak Solihin memiliki alat-alat produksi yang cukup terawat. Hal ini disebabkan karena para pengolah sekaligus pemasar hanya sesekali membantu dalam pemeliharaan alat-alat produksi setelah pemakaian. Berdasarkan hal tersebut, maka diberikan bobot nilai sebesar 0,025 dengan rating sebesar 2. Hal ini dikarenakan faktor tersebut sangat berpengaruh terhadap keberlangsungan usaha ini.

6) Luasan wilayah pemasaran produk

Pada usaha pindang tradisional ikan bandeng milik pak Solihin, wilayah pemasaran yang dicapai sudah cukup luas di wilayah kabupaten Bogor, Kota Bogor, Depok, Ciputat, Sukabumi, Pasar Minggu, Tangerang, Cianjur, dan Rangkas Bitung. Tujuan pemasarannya yaitu ke pasar-pasar tradisional dengan menggunakan mobil *pick-up*. Berdasarkan hal tersebut, maka diberikan bobot

nilai sebesar 0,05 dengan rating sebesar 2. Hal ini dikarenakan faktor ini sangat berpengaruh terhadap keberlangsungan usaha ini.

Tabel 13. Matriks IFAS Usaha Pindang Tradisional Ikan Bandeng

No	Variabel	Bobot (B)	Rating (R)	Skor
Kekuatan				
1.	Modal usaha sendiri	0,1	4	0,4
2.	Lokasi usaha yang strategis	0,075	3	0,225
3.	Kemampuan menjaga hubungan baik dengan staff dan tenaga pengolah sekaligus pemasar	0,1	4	0,4
4.	Kemampuan menjaga hubungan baik dengan para konsumen dan pelanggan	0,1	4	0,4
5.	Memiliki <i>branding</i> sendiri	0,075	4	0,3
6.	Meiliki legalitas usaha	0,1	4	0,4
7.	Memiliki Instalasi Pengolahan Air Limbah (IPAL) sendiri	0,1	3	0,3
8.	Harga produk yang terjangkau masyarakat	0,1	3	0,3
Jumlah		0,75		2,725
No	Variabel	Bobot (B)	Rating (R)	Skor
Kelemahan				
1.	Manajemen pendataan bahan baku dan kemasan	0,05	2	0,1
2.	Penggunaan teknologi dalam proses produksi	0,025	1	0,025
3.	Sistem proses produksi pemindangan	0,05	2	0,1
4.	Kelayakan alat-alat produksi	0,05	2	0,1
5.	Pembaruan situs web untuk kepentingan pemasaran produk	0,025	2	0,05
6.	Luasan wilayah pemasaran produk	0,05	2	0,1
Jumlah		0,25		0,475
Total Skor		1		

5.6.2 Faktor Eksternal

a. Identifikasi Faktor Peluang

Peluang adalah perubahan yang dapat dilihat sebelumnya dalam waktu dekat dan dimasa mendatang yang akan memberikan keuntungan untuk pengembangan usaha. Adapun peluang pada usaha pindang tradisional ikan bandeng pak Solihin adalah:

1) Relasi dengan kelompok pemindang

Berbicara mengenai bisnis jangka panjang tidak bisa dilepaskan dari adanya relasi. Dengan memiliki relasi atau jaringan bisnis yang baik dan terpercaya akan bisa menopang bisnis kedepannya. Adanya relasi antar kelompok pemindang membuat pak Solihin dapat menambah dan bertukar pengalamannya dalam menjalani bisnis pindang tradisional ini. Pengalaman yang dialami oleh rekannya dapat beliau jadikan sebagai pembelajaran untuk mengembangkan bisnisnya lebih baik lagi. Selain itu, adanya relasi antar pemindang tradisional ini juga dapat mempertahankan eksistensi dari PT Cindy Group Indonesia itu sendiri. Berdasarkan hal tersebut, maka diberikan bobot nilai sebesar 0,1 dengan rating sebesar 4. Hal ini dikarenakan faktor tersebut sangat berpengaruh terhadap keberlangsungan usaha.

2) Program pemerintah GEMARIKAN

Adanya dukungan dari pemerintah berupa program GEMARIKAN di wilayah Bogor baik kota dan kabupaten membuat usaha ini semakin kuat dari segi produksi hingga pemasaran produk pindang tradisional. Produk ini diharapkan masyarakat semakin menyukai produk perikanan. Pada fakta di lapang, program ini membantu masyarakat sekitar baik sebagai konsumen untuk mengkonsumsi produk pindang khususnya ikan bandeng. Adanya inovasi produk seperti ini, banyak masyarakat yang menyukainya sehingga dapat membantu jalannya program pemerintah tersebut. Berdasarkan hal tersebut, maka dapat diberikan bobot nilai sebesar 0,1 dengan rating sebesar 3 Hal ini dikarenakan faktor tersebut cukup berpengaruh terhadap keberlangsungan usaha.

3) Perluasan jangkauan pasar

Perluasan jangkauan pasar adalah penting bagi berlangsungnya bisnis. Perusahaan perlu mencari pasar-pasar baru yang kebutuhannya mungkin dapat dipenuhi oleh produknya, yaitu produk pindang tradisional ikan bandeng. Adanya

peluang ini diharapkan perusahaan bisa meningkatkan profit usaha dalam penjualan produk pindang tradisional bandeng ini. Adanya kemajuan teknologi dan informasi terkini menyebabkan segala hal berkembang dengan sangat pesat, baik dibidang bisnis maupun bidang yang mendukung kegiatan bisnis. Pada usaha pindang tradisional ikan bandeng, diharapkan lebih mampu memanfaatkan kemajuan teknologi dan informasi terkini terutama sebagai media promosi produk yang disesuaikan dengan kebutuhan dan kenyamanan dari pelaku usaha. Selain itu, media promosi dapat difokuskan juga pada pembaruan situs web yang sudah dimiliki. Hal tersebut memungkinkan untuk menaikkan nilai penjualan dan meningkatkan profit usaha. Berdasarkan hal tersebut, maka diberikan bobot nilai sebesar 0,075 dengan rating 4. Hal ini dikarenakan faktor tersebut cukup berpengaruh terhadap keberlangsungan usaha.

4) Konsumen yang potensial

Produk pindang tradisional ikan bandeng memiliki konsumen yang potensial seperti pedagang sayur keliling. Selain membeli untuk dijual kembali, produk ini juga dijadikan sebagai konsumsi pribadinya. Produk ini lebih dikenal oleh masyarakat dan selalu habis terjual setiap produksi. Hal ini menandakan bahwa produk pindang bandeng juga memenuhi kebutuhan masyarakat dan diterima dengan baik. Berdasarkan hal tersebut, maka diberikan bobot nilai sebesar 0,1 dengan rating 4. Hal ini dikarenakan faktor tersebut sangat berpengaruh terhadap keberlangsungan usaha.

5) Investasi lain dari pihak swasta

Investasi memainkan peran penting dalam pertumbuhan ekonomi. Ilkim usaha dan investasi yang kondusif menjadi syarat mutlak bagi peningkatan pertumbuhan ekonomi lokal. Adanya investasi dari pihak swasta diharapkan dapat meningkatkan pendapatan perusahaan sehingga dapat terus memproduksi pindang tradisional ikan bandeng untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

Berdasarkan hal tersebut, maka diberikan nilai sebesar 0,1 dengan rating 4. Hal ini dikarenakan faktor tersebut sangat berpengaruh terhadap keberlangsungan usaha.

6) Memiliki pemasok tetap

Pemasok berperan penting dalam menentukan mutu produk, biaya, pengembangan produk, dan akses pembiayaan bagi perusahaan. Hubungan baik dengan pemasok bahan baku membuat terjalinnya kesepakatan dalam pemenuhan bahan baku yang tepat waktu dalam pengiriman. Ketika pengiriman bahan baku terlambat, maka proses produksi tidak dapat berjalan dengan hasil maksimal karena waktu yang dibutuhkan untuk memasak ikan menjadi lebih sedikit. Hal ini membuat pemasok dengan perusahaan timbul kepercayaan untuk selalu bekerjasama yang saling menguntungkan kedua belah pihak. Berdasarkan hal tersebut, maka diberikan bobot nilai sebesar 0,1 dengan rating sebesar 4. Hal ini dikarenakan faktor tersebut sangat berpengaruh terhadap keberlangsungan usaha.

7) Inovasi kemasan baru untuk pindang tradisional

Higienitas merupakan hal yang sangat sederhana dan lekat dengan kehidupan sehari-hari. Pembuatan produk pangan yang higienis menjamin kualitas produk pangan yang baik pula. Pada kemasan produk pindang tradisional ikan bandeng ini masih menggunakan besek bambu terbuka. Hal ini dapat membuat produk pindang bandeng hanya bertahan 1-2 hari saja apabila disimpan. Adanya inovasi kemasar baru dengan ditambahkannya plastik dengan metode vakum dapat membuat produk pindang tradisional ini menjadi lebih tahan lama. Berdasarkan hal tersebut, maka diberikan bobot nilai sebesar 0,075 dengan rating 3. Hal ini dikarenakan faktor tersebut cukup berpengaruh terhadap keberlangsungan usaha.

8) Pelanggan membeli dengan jumlah yang besar

Faktor yang sangat penting yang dapat mempengaruhi keputusan pembelian adalah faktor harga. Apabila suatu produk barang atau jasa ditawarkan dengan harga yang murah, maka diperkirakan akan meningkatkan konsumen serta jumlah pembeliannya. Produk pindang tradisional ikan bandeng milik pak Solihin tergolong pada harga yang murah bagi masyarakat sekitar terutama untuk pedagang sayur keliling. Hal ini menjadi peluang bagi usaha pak Solihin untuk menambah hasil produksi serta pelanggan lainnya. Berdasarkan hal tersebut, maka diberikan bobot nilai sebesar 0,1 dengan rating sebesar 4. Hal ini dikarenakan faktor tersebut sangat berpengaruh terhadap keberlangsungan usaha.

b. Identifikasi Faktor Ancaman

Ancaman adalah gejala-gejala yang merupakan dampak negatif atas keberhasilan usaha, namun umumnya berada diluar kendali usaha. Adapun faktor ancaman pada usaha ini adalah sebagai berikut:

1) Hubungan kondisi sosial, politik, dan ekonomi dengan perusahaan

Kondisi sosial, politik, dan ekonomi akan mempengaruhi suatu perusahaan. Perusahaan sebagai organisasi bisnis tidak bisa berjalan sendiri. Perusahaan masih dan akan selalu bergantung kepada banyak pihak. Perusahaan membutuhkan konsumen untuk membeli produknya, perusahaan membutuhkan pemasok barang, perusahaan juga membutuhkan peran Pemerintah sebagai lembaga yang mempunyai kewenangan dalam membuat peraturan-peraturan yang terkait dengan bisnis. Apabila kondisi ketiganya sedang meradang, maka akan berpengaruh terhadap penyediaan bahan baku, proses produksi, hingga pemasaran produk. Berdasarkan fakta tersebut, maka diberikan bobot nilai sebesar 0,025 dengan rating 2. Hal ini dikarenakan faktor tersebut cukup berpengaruh terhadap keberlangsungan usaha.

2) Kenaikan tarif bahan bakar minyak dan listrik

Kenaikan tarif bahan bakar minyak dan listrik akan mempengaruhi permintaan dan penawaran suatu barang dan jasa. Ketika tarif bahan bakar minyak dan listrik mengalami kenaikan, maka harga suatu barang dan jasa juga meningkat. Hal ini akan mempengaruhi daya beli masyarakat terhadap barang dan jasa tersebut. Sama halnya pada usaha pindang tradisional ikan bandeng milik pak Solihin. Beliau akan mengalami pembelian bahan baku dengan harga yang meningkat dari biasanya sehingga harga produk yang ditawarkan di pasar bisa meningkat. Dikhawatirkan setelahnya, para pembeli tetap bisa mengalami pengurangan akibat permintaan yang sedikit. Berdasarkan hal tersebut, maka diberikan bobot nilai sebesar 0,025 dengan rating 2. Hal ini dikarenakan faktor tersebut sangat berpengaruh terhadap keberlangsungan usaha.

3) Kenaikan harga barang pokok produksi

Faktor ini memiliki keterkaitan dengan faktor kenaikan BBM. Jika terjadi kenaikan harga BBM akan berpengaruh terhadap permintaan dan penawaran. Harga bahan baku yang ditawarkan pada perusahaan akan meningkat seiring dengan adanya kebijakan pemerintah dalam menaikkan tarif BBM. Hal ini akan berdampak pada hasil produksi yang dipasarkan oleh perusahaan. Permintaan dari masyarakat akan berkurang karena harga barang dan jasa yang ditawarkan mengalami kenaikan, begitu juga dengan penawaran, akan berkurang akibat permintaan dari masyarakat yang menurun. Harga barang dan jasa menjadi melonjak akibat dari naiknya biaya produksi dari barang dan jasa tersebut. Pada fakta di lapangan, masyarakat cenderung akan mengurangi konsumsi atau berpindah ke barang substitusi lainnya. Hal tersebut membuat nilai jual produk di pasaran menjadi turun dan keuntungan juga menurun. Berdasarkan hal tersebut, maka diberikan bobot nilai sebesar 0,05 dengan rating 2. Hal ini dikarenakan faktor tersebut sangat berpengaruh terhadap keberlangsungan usaha.

4) Persaingan dengan barang substitusi

Barang substitusi merupakan pemuas kebutuhan manusia yang dapat saling menggantikan fungsi dan kegunaannya secara sempurna. Salah satu contoh yaitu adanya teknik *fillet* ikan dan cabut duri. Ketika produk pindang tradisional mengalami peningkatan harga, maka permintaan pada barang substitusi bisa meningkat. Sebaliknya jika harga barang substitusi meningkat, maka diperkirakan permintaan akan produk pindang tradisional bandeng ini meningkat. Berdasarkan hal tersebut, maka diberikan bobot nilai sebesar 0,05 dengan rating 1. Hal ini dikarenakan faktor tersebut sangat berpengaruh terhadap keberlangsungan usaha.

5) Persaingan harga dengan barang yang sejenis

Adanya pesaing dengan hasil produk yang sejenis merupakan hal yang wajar. Bahkan kehadiran pesaing tak jarang menguntungkan, namun juga bisa merugikan. Menguntungkan apabila pada fakta dilapang, penggunaan bahan yang kualitasnya lebih tinggi dibandingkan dengan pesaing lainnya, sehingga pengolah sekaligus pemasar dapat mengenalkan dengan bangga produk yang dijual. Sebaliknya jika pesaing dapat membuat perusahaan menjadi merugikan, apabila pesaing menggunakan bahan baku dengan kualitas sangat baik bahkan ukuran ikan jauh lebih besar dibandingkan dengan produk pindang tradisional bandeng maka akan terjadi penurunan permintaan dari pengolah sekaligus pemasar dari usaha milik pak Solihin. Berdasarkan hal tersebut, maka diberikan bobot nilai sebesar 0,05 dengan rating 2. Hal ini dikarenakan faktor tersebut cukup berpengaruh terhadap keberlangsungan usaha.

6) Keberadaan industri pesaing

Adanya industri pesaing memiliki dua dampak bagi perusahaan, yaitu dampak positif dan negatif. Dampak positif dari adanya pesaing antara lain dapat meningkatkan kualitas dari produk dan sumberdaya manusia, terjadi kewajaran

harga karena efisiensi dan lain-lain. Sedangkan dampak negatif yang ditimbulkan dari adanya industri pesaing kemungkinan terjadinya pelanggaran etika bisnis, adanya perang harga yang bisa jadi merugikan bagi semua pesaing, dan dapat menghasilkan bisnis monopoli dalam persaingan yang liar. Hal ini menjadi ancaman bagi usaha pindang tradisional ikan bandeng milik pak Solihin saat menjalani usahanya. Berdasarkan hal tersebut, maka diberikan bobot nilai sebesar 0,05 dengan rating 1. Hal ini dikarenakan faktor tersebut sangat berpengaruh terhadap keberlangsungan usaha.

Tabel 14. Matriks EFAS Usaha Pindang Tradisional Ikan Bandeng

No	Variabel	Bobot (B)	Rating (R)	Skor
Peluang				
1.	Adanya relasi dengan kelompok pemindang	0,1	4	0,4
2.	Adanya program GEMARIKAN dari pemerintah	0,1	3	0,3
3.	Perluasan jangkauan pasar dengan <i>tren</i> media sosial	0,075	4	0,3
4.	Konsumen yang potensial	0,1	4	0,4
5.	Investasi lain dari pihak swasta	0,1	4	0,4
6.	Memiliki pemasok tetap	0,1	4	0,4
7.	Inovasi kemasan baru untuk pindang tradisional	0,075	3	0,225
8.	Pelanggan membeli dengan jumlah yang besar	0,1	3	0,3
Jumlah		0,75		2,725
No	Variabel	Bobot (B)	Rating (R)	Skor
Ancaman				
1.	Hubungan kondisi sosial, politik, dan ekonomi dengan perusahaan	0,025	2	0,05
2.	Kenaikan tarif bahan bakar minyak (BBM) dan listrik	0,025	2	0,05
3.	Kenaikan harga barang pokok produksi	0,05	2	0,1
4.	Persaingan dengan barang substitusi	0,05	1	0,05
5.	Persaingan harga dengan barang yang sejenis	0,05	2	0,1
6.	Keberadaan industri pesaing	0,05	1	0,05
Jumlah		0,25		0,4
Total Skor		1		

Hasil perhitungan skoring terhadap faktor internal dan eksternal usaha pindang tradisional ikan bandeng pak Solihin, diperoleh skor masing-masing sebagai berikut:

- 1) Faktor kekuatan : 2,725
- 2) Faktor kelemahan : 0,475
- 3) Faktor peluang : 2,725
- 4) Faktor ancaman : 0,4

Cara menentukan titik koordinat strategi pengembangan usaha pindang tradisional ikan bandeng pak Solihin dilakukan dengan perhitungan terhadap faktor internal dan eksternal dengan diagram analisis SWOT.

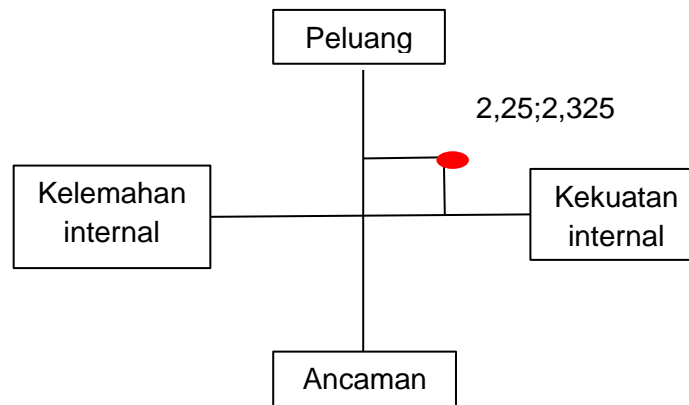
- 1) Sumbu horizontal (x) sebagai faktor internal dan diperoleh nilai koordinat (x) sebesar:

$$X = 2,725 - 0,475 = 2,25$$

- 2) Sumbu vertikal (y) sebagai faktor eksternal dan diperoleh nilai koordinat (y) sebesar:

$$Y = 2,725 - 0,4 = 2,325$$

Nilai-nilai koordinat pada diagram SWOT bernilai positif, sumbu horizontal menunjukkan nilai (x) sebesar 2,25 dan sumbu vertikal (y) sebesar 2,325. Sehingga bila ditarik garis lurus didapatkan titik potong atau titik koordinat pada posisi (2,25;2,325). Pada hasil analisis SWOT diketahui bahwa berdasarkan hasil skoring yang dilakukan terhadap faktor-faktor internal dan eksternal diperoleh nilai koordinat yang terletak di kuadran I. Strategi yang mungkin bisa dilakukan adalah dengan memaksimalkan kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang ada. Gambar diagram analisis dapat dilihat pada gambar 19.



Gambar 18. Diagram Analisis Faktor Internal dan Eksternal

5.7 Rumusan Alternatif Strategi Pengembangan Usaha

Strategi adalah cara penyusunan tindakan-tindakan yang dilakukan oleh pengelolaan perusahaan untuk mencapai misi, sasaran, dan tujuan perusahaan. Sampai pada proses perumusan strategi ini pengelola perusahaan harus memiliki gambaran yang jelas tentang tindakan terbaik (implementasi berupa strategi dan kebijakan) yang harus dilakukan dan keunggulan bersaing yang diharapkan. Pengelola perusahaan juga harus memahami kelemahan dan keterbatasan perusahaan dan pesaingnya. Langkah selanjutnya adalah menilai pilihan strategis dan selanjutnya mempersiapkan program yang dirancang untuk mencapai misi, sasaran, dan tujuan perusahaan yang didukung oleh anggaran dan prosedur.

Berdasarkan hasil analisis faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi usaha maka dapat dirumuskan strategi pengembangan yang akan dilakukan. Matriks SWOT akan memformulasikan strategi dengan cara melakukan kombinasi antara faktor internal dan eksternal perusahaan. Matriks SWOT digunakan untuk menyusun suatu rencana strategi yang didasarkan pada *Strengths Opportunities (SO)*, *Strengths Treaths (ST)*, *Weakness Opportunities (WO)*, dan *Weakness Treaths (WT)* sehingga diharapkan dapat menghasilkan strategi yang lebih baik dan tepat untuk usaha tersebut. Adapaun hasil analisis

faktor internal dan eksternal dapat dilihat pada Tabel 9. Matriks SWOT sebagai berikut:

Tabel 15. Matriks SWOT

Strategi SO	Strategi WO
<p>(S1O5) Penambahan investasi dari pihak lain akan membuat usaha menjadi berkembang</p> <p>(S3O7) Menjaga hubungan baik dengan pemasok, pelanggan, tenaga pengolah sekaligus pemasar, serta staff karyawan</p> <p>(S4O4) Kemampuan menjaga hubungan baik dengan konsumen membuat konsumen menaruh kepercayaan terhadap perusahaan</p> <p>(S6O5) Kelengkapan legalitas usaha dapat menjadi peluang bagi para investor yang percaya pada perusahaan untuk membantu dalam berjalannya usaha ini</p>	<p>(W2O9) Meningkatkan kualitas produk dengan cara berinovasi dalam penggunaan kemasan baru agar produk lebih tahan lama ketika penyimpanan</p> <p>(W5O6) Pembaruan pada situs web yang dimiliki perlu dilakukan untuk media promosi produk agar produk lebih dikenali oleh masyarakat luas</p> <p>(W6,O2,O3) Mencari kesempatan untuk memperluas pasar agar produk ini dapat membantu program pemerintah yaitu GEMARIKAN pada masyarakat luas</p>
Strategi ST	Strategi WT
<p>(S3T6) Menjalin hubungan baik dengan sesama produsen untuk meminimalkan konflik</p> <p>(S5T5) Kepercayaan pelanggan terhadap usaha ini salah satunya adalah adanya <i>branding</i> sendiri yang cukup dikenal sehingga tidak perlu khawatir dengan adanya persaingan antara barang substitusi</p>	<p>(W1T2) Memperbaiki manajemen pendataan agar meminimalisir kelangkaan pada bahan baku dan kemasan pindang tradisional bandeng</p> <p>(W6T6) Perusahaan perlu mempelajari bagaimana cara untuk memperluas jangkauan pasar agar usaha semakin berkembang dan mampu bersaing dengan industri pesaing lainnya.</p>

Berdasarkan tabel matriks hasil analisis faktor startagis internal dan eksternal didapatkan rumusan strategi yang dapat diterapkan dalam usaha pindang tradisional ikan bandeng pak Solihin. Adapun hasil dari rumusan strategi tersebut adalah sebagai berikut:

1) Strategi SO

Berdasarkan diagram analisis SWOT, didapatkan strategi pengembangan usaha menggunakan strategi SO (*Strenghts Opportunities*) yang dapat



diterapkan dengan cara mengoptimalkan kekuatan dan memanfaatkan peluang yang ada. Adapun strategi yang diperoleh dari strategi SO adalah:

- a. Menjaga hubungan baik dengan pemasok, pelanggan, tenaga pengolah sekaligus pemasar, serta staff karyawan sehingga tercipta hubungan kerja yang lebih harmonis. Misalnya dengan adanya *reward* bagi mereka yang rajin bekerja, hingga memberikan bonus bagi pelanggan tetap.
- b. Penambahan investasi dari pihak lain membuat usaha menjadi berkembang, selain itu hubungan perusahaan dengan pemberi investasi juga dapat terjalin.
- c. Kelengkapan legalitas usaha akan menjadi peluang bagi para investor dan hal tersebut menjadi kunci kepercayaan mereka untuk membantu mengembangkan usaha milik pak Solihin.
- d. Kemampuan dalam menjaga hubungan baik dengan konsumen membuat konsumen dapat menaruh kepercayaan terhadap perusahaan sehingga konsumen selalu mengandalkan produk dari perusahaan tersebut.

2) Strategi WO

Strategi dengan memanfaatkan peluang dan meminimalkan kelemahan yang ada. Strategi WO (*Weakness Opportunities*) untuk pengembangan usaha pindang tradisional ikan bandeng adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan kualitas produk agar lebih tahan lama ketika penyimpanan. Walaupun masih menggunakan proses produksi secara tradisional, diharapkan bisa menggunakan pengemasan yang lebih tertutup sehingga kualitas produk masih terjaga dan mampu bertahan lebih lama.
- b. Pembaruan pada situs web yang dimiliki perlu dilakukan untuk media promosi produk agar produk lebih dikenal oleh masyarakat luas. Misal dengan membuat *desain* yang lebih menarik atau menggunakan media sosial saat ini seperti instagram, facebook, dan lain-lain.

- c. Perusahaan harus dapat melihat peluang untuk memperluas pasar agar produk ini dapat membantu program pemerintah yaitu GEMARIKAN pada masyarakat luas.

3) Strategi ST

Strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman. Strategi ST (*Strenghts Treaths*) untuk pengembangan usaha ini diantaranya adalah:

- a. Menjalin hubungan baik dengan sesama produsen untuk meminimalkan konflik misalkan dengan mempunyai wilayah pemasaran sendiri-sendiri dan membuat batas minimal dan maksimal terkait harga jual produk terhadap konsumen di pasaran.
- b. Penguatan *branding* yang dimiliki oleh usaha milik pak Solihin sangat diperlukan. Ketika *branding* ini terus dipertahankan, maka akan timbul kepercayaan pelanggan terhadap usaha ini sehingga pelanggan selalu mengandalkan produk dari usaha pak Solihin.

4) Strategi WT

Strategi dengan meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman. Strategi WT (*Weakness Treaths*) dalam pengembangan usaha ini adalah:

- a. Memperbaiki manajemen pendataan agar meminimalisir kelangkaan pada bahan baku dan kemasan pindang tradisional bandeng misalkan semakin ketat dalam pencatatan penggunaan bahan baku tiap pengolah sekaligus pemasar dan terapkan kejujuran dalam penggunaan kemasan. Selain menerapkan kejujuran, lebih sering lalu melakukan pengawasan *storage* pengemasan ketika dilakukan pengambilan sehingga tidak terjadi kelebihan pengambilan.
- b. Perusahaan perlu mempelajari bagaimana cara untuk memperluas jangkauan pasar agar usaha semakin berkembang dan mampu bersaing

dengan industri pesaing lainnya. Hal ini bisa dilakukan dengan menentukan pasar mana yang potensial, target penjualan, dan memperkuat *branding* perusahaan sehingga masyarakat bisa menerima produk dari PT. Cindy Group Indonesia.



6. KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Kesimpulan dari hasil penelitian mengenai Pengembangan Usaha Pindang Tradisional Ikan Bandeng di PT. Cindy Group Indonesia, Desa Waru, Kecamatan Parung, Kabupaten Bogor, Jawa Barat adalah sebagai berikut:

1. Faktor internal dan eksternal pada usaha pemindangan tradisional ikan bandeng adalah sebagai berikut:
 - a. Aspek manajemen meliputi perencanaan, pengorganisasian pengolah sekaligus pemasar, pembagian waktu kerja, serta pengawasan dalam proses produksi.
 - b. Aspek teknis meliputi persiapan sarana dan prasarana, proses produksi mulai dari pembelian bahan baku, pencucian, pelumuran bumbu, penyusunan ikan dalam bandeng, dan pemasakan.
 - c. Aspek pemasaran produk pindang ikan bandeng dengan menggunakan besek “jumbo” yang berisi 1 (satu) ekor yang dilakukan di Pasar Parung dengan 2 (dua) saluran pemasaran pada usaha ini.
 - d. Aspek hukum pada PT Cindy Group Indonesia sudah memiliki Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP), Tanda Daftar Perusahaan (TDP), SKDU PT, dan Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP). Selain itu, PT. Cindy Group Indonesia didukung oleh Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Bogor.
 - e. Faktor eksternal pada usaha pemindangan tradisional ikan bandeng meliputi keadaan politik dan perekonomian, kondisi sosial-ekonomi, teknologi, serta pesaing dan pemasok yang dapat mempengaruhi proses produksi dan pemasaran.

2. Aspek finansial yang ada pada usaha pindang tradisional milik pak Solihin dapat diidentifikasi sebagai berikut:
 - a. Aspek finansial dalam jangka pendek pada usaha pemindangan tradisional ikan bandeng selama satu tahun tergolong pada usaha yang menguntungkan yang dapat dilihat dari permodalan yang digunakan sebesar Rp 775.300.000. Pembiayaan terdiri dari biaya tetap sebesar Rp 1.067.380.000 dan biaya variabel Rp 3.670.238.000. Penerimaan dalam satu tahun sebesar Rp 6.222.440.000. Keuntungan dalam satu tahun sebelum zakat sebesar Rp 1.484.822.000 dengan pembayaran zakat tiap tahun sekitar Rp 37.120.550 dan keuntungan bersih setelah zakat sebesar Rp 1.447.701.450. Berdasarkan nilai BEP *unit* sebesar Rp 371.763 dan BEP *sales* sebesar Rp 2.602.344.175 maka usaha ini menguntungkan. Sedangkan nilai rentabilitas sebesar 31,34%.
 - b. Aspek finansial dalam jangka panjang pada usaha pemindangan tradisional ikan bandeng selama satu tahun adalah nilai NPV (*Net Present Value*) sebesar Rp 7.191.141.978; BC Ratio sebesar 10,34; IRR sebesar 189% yang lebih besar dari suku bunga bank sebesar 12%; dan nilai PP (*Payback Period*) selama 0,59 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa usaha pindang tradisional ikan bandeng milik pak Solihin layak untuk dikembangkan.
 - c. Analisis sensitivitas pada usaha pemindangan tradisional ikan bandeng selama satu tahun terbagi menjadi 4 (empat), yaitu asumsi biaya naik 21%, asumsi benefit turun 20,51%, asumsi biaya naik 10,9% dan benefit turun 8,42%, dan asumsi biaya naik 9,83% dan benefit turun 13,03%. Perlakuan asumsi tersebut menunjukkan bahwa usaha pindang tradisional milik pak Solihin tidak layak untuk dikembangkan.

3. Penggunaan *Business Model Canvas* (BMC) dikhususkan untuk menentukan model bisnis yang digunakan oleh PT. Cindy Group Indonesia serta menentukan aspek apa saja yang menyusun kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman pada usaha pindang tradisional ikan bandeng milik pak Solihin. *Business Model Canvas* (BMC) terdiri dari:
- a. *Customer Segment*, tertuju pada *Mass Market* yaitu ibu rumah tangga dan pedagang sayur keliling yang memiliki kesamaan untuk memenuhi kebutuhan pangan.
 - b. *Value Proposition*, ikan bandeng yang dipindang dengan penambahan bumbu kuning serta tulang yang sudah lunak membuat konsumen dapat menikmati makan ikan tanpa memikirkan duri yang akan membuatnya tersedak. Selain itu, usaha milik pak Solihin sudah memiliki *branding* sendiri sehingga dapat membuat para pelanggan percaya dengan produk yang dihasilkan.
 - c. *Channels*, PT. Cindy Group Indonesia memiliki 2 (dua) saluran untuk menjangkau pelanggannya untuk menyampaikan produknya seperti terjun langsung ke pasar dan pelanggan bisa langsung mendatangi tempat usaha atau membeli dalam bentuk *frozen fish*.
 - d. *Customer Relationship*, penggunaan media sosial Whatsapp untuk berkomunikasi serta terbuka pada pelanggan apabila ada kritik serta saran untuk usaha yang beliau jalani.
 - e. *Revenue Streams*, arus pendapatan usaha pemindangan tradisional ikan bandeng milik pak Solihin berasal dari penjualan *frozen fish* serta hasil pindang salah satunya ikan bandeng.
 - f. *Key Resource*, PT. Cindy Group Indonesia terdiri dari aset tetap seperti lahan produksi, *cold storage* hingga alat-alat produksi pindang, truk cargo dan truk *pick-up*, dan kantor. Lalu sumber daya manusia yaitu karyawan

- dan pengolah sekaligus pemasar hasil pindang, sumber finansial yang berasal dari modal pribadi pak Solihin, serta adanya *branding* sendiri.
- g. *Key Activities*, penyiapan bahan baku serta pengecekan kualitas dari bahan baku, penggunaan wadah (badengan) untuk memasak disesuaikan dengan ukuran ikan, penjualan, promosi, mengikuti seminar atau event yang berkaitan dengan usaha pindang, hingga menghadiri undangan dari Dinas Perikanan dan Kelautan setempat.
 - h. *Key Partnership*, PT. Jayakota sebagai *supplier* dan pengolah sekaligus pemasar yang menjual hasil produksi pindang tradisional.
 - i. *Cost Structure*, Biaya tetap meliputi penyusutan, gaji karyawan dan pengolah sekaligus pemasar, dan bentuk pajak. Biaya variabel terdiri dari ikan bandeng dan pembelian bumbu untuk pindang. Modal dan re-invest terdiri dari *cold storage*, tanah dan bangunan, truk *pick-up* dan truk cargo, badengan untuk wadah memasak pindang, dan kompor.
4. Analisis SWOT digunakan untuk menentukan strategi suatu perusahaan dalam mengembangkan usahanya. Analisis SWOT yang ditentukan untuk penilaian usaha pemindangan tradisional ikan bandeng PT. Cindy Group Indonesia yaitu dengan memaksimalkan kekuatan serta memanfaatkan peluang yang ada. Hal ini termasuk dalam strategi pengembangan *Agressive Strategy*.

6.2 Saran

Saran yang dapat diberikan sebagai masukan dan bahan pertimbangan untuk mengembangkan usaha pemindangan tradisional ikan bandeng antara lain:

1. Bagi Pemerintah

Saran yang dapat diberikan pada pemerintah dengan adanya usaha pemindangan tradisional ikan bandeng adalah sebagai berikut:

- a. Bagi pemerintah daerah disarankan untuk memberi dampingan penuh serta pengawasan terhadap usaha ini agar semakin berkembang dan mampu memenuhi kebutuhan masyarakat.
- b. Perlu adanya pelatihan lebih bagi para pengolah sekaligus pemasar dalam proses pemasaran serta finansial agar mampu meningkatkan keuntungan.
- c. Menjadi jembatan bagi PT Cindy Group Indonesia untuk menjalin relasi dengan berbagai pihak terkait lain dalam kelompok pengolah pindang tradisional.

2. Bagi Pemilik Usaha

Saran yang dapat diberikan pada pemilik usaha pemindangan tradisional ikan bandeng yaitu pak Solihin dan rekan adalah sebagai berikut:

- a. Perlu dilakukan pembukuan yang teratur terutama pada hasil jadi pindang yang sesuai dengan jenis ikan, salah satunya adalah pindang ikan bandeng.
- b. Perlu adanya pengecekan, pelaporan, serta pencatatan ulang mengenai penggunaan besek agar *stocking* dapat memadai bagi pengolah sekaligus pemasar lainnya.
- c. Perlu dilakukan penyisihan sebagian dari keuntungan hasil penjualan pindang tradisional ikan bandeng yang berupa zakat khususnya ditujukan kepada masyarakat sekitar PT. Cindy Group Indonesia yang membutuhkan agar usaha yang dimiliki oleh pak Solihin tergolong dalam usaha yang berkah.

3. Bagi Mahasiswa

Diharapkan bisa memberikan informasi dan bahan untuk penelitian lebih lanjut mengenai usaha pemindangan tradisional khususnya ikan bandeng.

DAFTAR PUSTAKA

- Amadea, S. C. (2016). *Strategi Pengembangan Kawasan Budidaya Ikan Bandeng di Desa Bendungan, Kecamatan Duduk Sampeyan, Kabupaten Gresik*. Bogor: Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor.
- Amrin, A. (2009). *Bisnis, Ekonomi, Asuransi, dan Keuangan*. Jakarta: Grasindo.
- Anisah, R. N., & Susilowati, I. (2015). Kajian Manajemen Pemasaran Ikan Pindang Layang di Kota Tegal. *Jurnal Pasir Laut*, 1-18.
- Arina, A. (2015). *Pengaruh Beban Operasional Pendapatan Operasional dan Rasio Kecukupan Modal Terhadap Pertumbuhan Laba Bersih PT.Bank Muamalat Indonesia*. Tulungagung: Skripsi. Jurusan Perbankan Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, institut Agama Islam Negeri (IAIN) Tulungagung.
- Bangun, W. (2010). *Teori Ekonomi Mikro*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Boedianto, L. P., & Harjanti, D. (2015). Strategi Pengembangan Bisnis pada Depot Selaris dengan Pendekatan Business Model Canvas. *AGORA*, 292-301.
- Dolorosa, E., Masyhuri, L., & Jamhari. (2014). Analisis Kelayakan Finansial Usaha Perikanan Tambak Polikultur Bandeng-Udang Windu. *Jurnal Social Economic of Agriculture*, 20-36.
- Effendi, I., & Oktariza, W. (2006). *Manajemen Agribisnis Peripkanan*. Jakarta: Penebar Swadaya.
- Fitrianto, H., & Mawardi, W. (2006). Analisis Pengaruh Kualitas Aset, Likuiditas, Rentabilitas, dan Efisiensi terhadap Rasio Kecukupan Modal Perbankan yang Terdaftar di Bursa Efek Jakarta. *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi*, 1-11.
- Gilarso, T. (2003). *Pengantar Ilmu Ekonomi Mikro*. Yogyakarta: Kanasius.
- Handoko, T. (2009). *Manajemen*. Yogyakarta: BPF.
- Hertanto, S., Kushandayani MA, D., Astuti, P., & Windiani, R. (2013). Peran Pemerintah Daerah dalam Pengelolaan Tempat Pelelangan Ikan di Kabupaten Jepara. *Jurnal Ilmu Pemerintahan, Universitas Diponegoro*.
- Husnan, S., & Muhammad, S. (2014). *Studi Kelayakan Usaha Proyek Bisnis*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen.



- Imron, A. (2015). Analisis Kelayakan Pemasaran dan Keuangan UMKM di Kabupaten Pemalang. *JEBI*, 50-62.
- Moerdiyanto. (2008). *Studi Kelayakan Bisnis*. Yogyakarta: Bahan Kuliah. Fakultas Ilmu Sosial dan Ekonomi, Universitas Negeri Yogyakarta.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2012). *Business Model Generation*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo, Gramedia.
- Parwati, C. I., & Wijayanti, I. R. (2013). *Penentuan Faktor Internal dan Eksternal dalam Rangka Strategi Pemasaran Guna Meningkatkan Daya Saing*. Yogyakarta: Jurusan Teknik Industri, Institut Sains & Teknologi AKPRIND.
- Pinson, L. (2008). *Anatomy of a Business Plan: The Step-by-step Guide to Building Your Business and Securing Your Company's Future*. United State of America: Our of your Mind and into the Marketplace.
- Primyastanto, M. (2014). *Aplikasi Teori Pemasaran pada Komoditi Perikanan dan Kelautan*. Malang: UB Press.
- Primyastanto, M. (2015). *Ekonomi Perikanan*. Malang: Intelegensi Media.
- Primyastanto, M., & Istikharoh. (2006). *Potensi dan Peluang Bisnis Usaha Unggulan Ikan Gurami dan Nila*. Malang: Bahtera Press.
- Purnomo, R. A., Ridwan, & Sugianto, L. (2017). *Studi Kelayakan Bisnis*. Ponorogo: UNMUH Ponorogo Press.
- Putri, C. (2012). Pemilihan Supplier Bahan Baku Kertas dengan Model QCDFR dan Analytical Hierarchy Process (AHP). *Jurnal Widya Teknik*, 32-38.
- Q.S Fathir: 29. (t.thn.).
- Rangkuti, F. (2014). *AANLISIS SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis (Cara Perhitungan Bobot, Rating, dan OCAI)*. Jakarta: Gramedia.
- Ratnasari, M. D., Setiadi, A., & Agustini, T. W. (2015). Analisis Pemasaran dan Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pendapatan Pembudidaya Bandeng. Value Added. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*.
- Riyanto, B. (2009). *Dasar-dasar Pembelanjaan Perusahaan*. Yogyakarta: BPFE.
- Rubiana, G. (2010). *Analisis Kelayakan Pembesaran Ikan Bandeng dengan Keramba Jaring Apung di Kecamatan Muara Gembong, Kabupaten Bekasi, Propinsi Jawa Barat*. Bogor: Skripsi. Departemen Agribisnis, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor.
- Saparinto, C., Purnomowati, I., & Hidayari, D. (2006). *Teknologi Pengolahan Pangan: Bandeng Duri Lunak*. Yogyakarta: Kanasius.

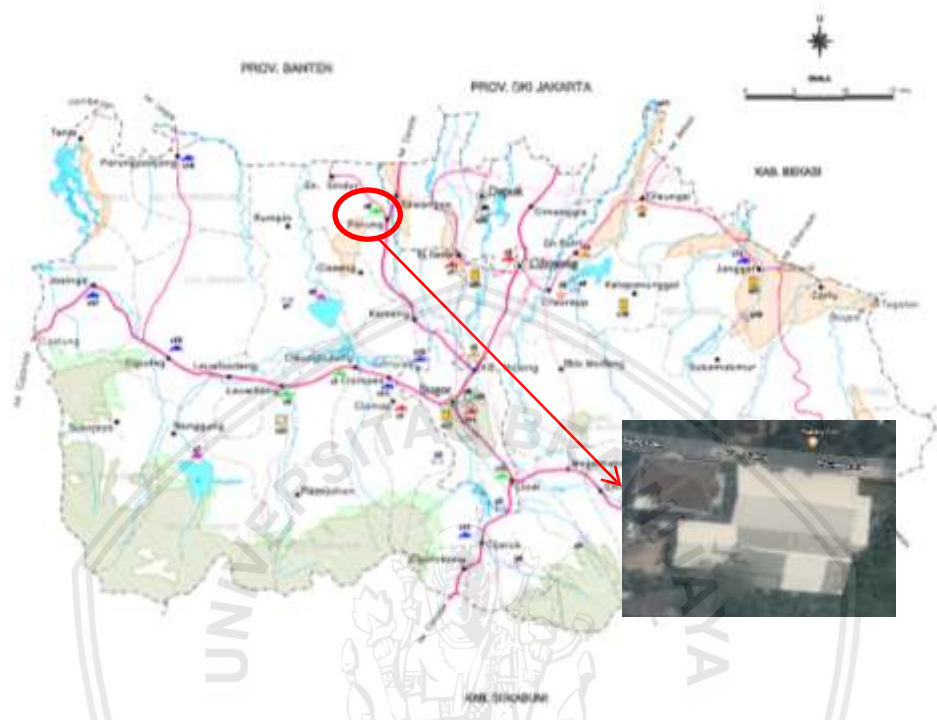
- Sarwono, J. (2011). Faktor-faktor Pendorong Persaingan Bisnis Aplikasi Penawaran Jasa Pendidikan. *Jurnal Pendidikan Penabur*, No. 16 Tahun ke-10.
- Selang, C. (2013). Bauran Pemasaran (Marketing Mix) Pengaruhnya terhadap Loyalitas Konsumen pada Fresh Mart Bahu Mall Manado. *Jurnal EMBA*, 71-80.
- Siagian, W., Swastawati, F., & Wijayanto, D. (2014). Pemanfaatan Asap Cair dan Peluang Bisnis Usaha Pengasapan Ikan Bandeng (*Chanos chanos* Forsk) Tanpa Duri (Studi Kasus di CV Dinasti, Krobokan, Semarang). *Jurnal Pengolahan dan Bioteknologi Hasil Perikanan*, 21-39.
- Soekartawi. (2006). *Analisis Usaha Tani*. Jakarta: UI Press.
- Subagyo, A. (2007). *Studi Kelayakan PT. Elex M€dia Komputindo*. Jakarta: Kelompok Gramedia.
- Sudarsono, B. (2003). Dokumentasi, Informasi, dan Demokratisasi. *BACA*, 7-14.
- Sudarwan, D. (2002). *Menjadi Peneliti Kualitatif*. Bandung: CV. Pustaka Indah.
- Sudrajat, A. (2008). *Budidaya 23 Komoditas Laut Menguntungkan*. Jakarta: Penebar Swadaya.
- Sugiyono. (2010). *Statistik untuk Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sulastri, L. (2016). *Studi Kelayakan Bisnis untuk Wirausaha*. LGM - LAGood's Publishing.
- Susanto, E. (2010). *Pengolahan Bandeng (Chanos chanos Forsk) Duri Lunak*. Semarang: Program Studi Pengolahan Hasil Perikanan, Jurusan Perikanan, Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan, Universitas Diponegoro.
- Syamsuddin, L. (2011). *Manajemen Keuangan Perusahaan*. Jakarta: CV Rajawali.
- Teddlie, C. (2009). *Foundation of Mixed Methods Research*. United States of America: SAGE Publications.
- Torang, S. (2013). *Organisasi dan Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Triwandhani, D. (2007). *Panduan Lengkap Mengeruk Rupiah dari Bisnis Seafood*. Jakarta: TransMedia Pustaka.

- Umar, H. (2000). *Research Methods in Finance and Banking*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Ustadi, L. S. (2018). *Teknologi Pengawetan dan Pengolahan Hasil Perikanan*. Yogyakarta: UGM Press.
- Vatria, B. (2010). Pengolahan Ikan Bandeng (Chanos chanos) Tanpa Duri. *Jurnal Ilmu Pengetahuan dan Rekayasa*.
- Wahidah, A. M., Primyastanto, M., & Utami, T. N. (2015). Pengembangan Usaha Kerupuk Ikan Payus (*Elops hawaiiensis*) pada US. Sumber Rezeki Kelurahan Gunung Anyar Tambak, Kecamatan Gunung Anyar, Kota Surabaya, Jawa Timur. *Jurnal ECSOFIM*.

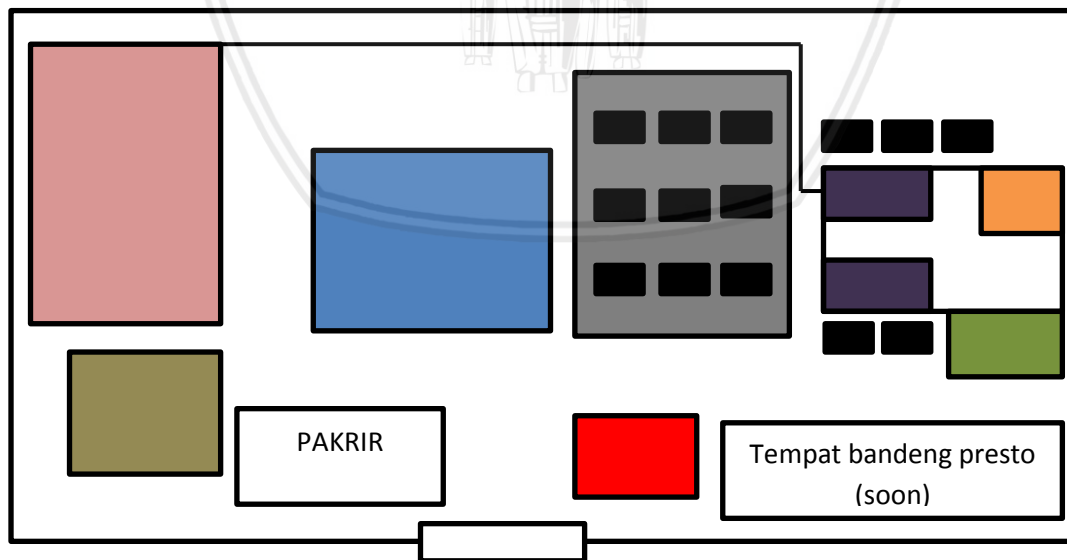


LAMPIRAN

Lampiran 1. Peta Kabupaten Bogor



Lampiran 2. Layout Perusahaan





Lampiran 3. Aspek Finansil Jangka Pendek

Analisis Jangka Pendek			
NO	Usaha Pindang Tradisional	Hasil Analisis	
1	Modal Tetap	770.300.000	Modal Sendiri
2	Modal Kerja	4.737.618.000	Modal Sendiri
3	Total Biaya (TC)	4.737.618.000	Modal Sendiri
4	Penerimaan (TR)	6.222.440.000	Penerimaan Total/tahun
5	R/C Ratio	1,313	>1 (menguntungkan)
6	Keuntungan	1.484.822.000	> 0 (menguntungkan)
7	Rentabilitas	31,34%	> 12% (tingkat suku bunga) layak
8	BEP Sales	2.602.344.175	
9	BEP Unit	371763	

Lampiran 4. Analisis Perencanaan Penambahan Investasi (*Re-Invest*) Selama Sepuluh Tahun (2019-2028)

NO	Jenis Barang	Jumlah (Unit)	Harga Satuan (Rp)	Harga Total (Rp)	Umur Teknis (Thn)		Nilai Kenaikan										Umur Tekn	Nilai Sisa (Rp)	
					Penyusutan	1%	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
1	Tanah dan bangunan	1800 m ²	1.500.000	150.000.000	15	10.000.000	1.500.000											4	40.000.000
2	Meja stainless	10	3.000.000	30.000.000	5	6.000.000	300.000				31.500.000					33.000.000	4	24.000.000	
3	Bak cuci	6	2.500.000	15.000.000	5	3.000.000	150.000				15.750.000					16.500.000	4	12.000.000	
4	Badengan	40	500.000	20.000.000	1	20.000.000	200.000	20.200.000	20.400.000	20.600.000	20.800.000	21.000.000	21.200.000	21.400.000	21.600.000	21.800.000	22.000.000	0	-
5	Truck kargo	1	300.000.000	300.000.000	5	60.000.000	3.000.000				315.000.000					330.000.000	4	240.000.000	
6	Cold storage	1	4.000.000.000	200.000.000	10	20.000.000	2.000.000									220.000.000	9	180.000.000	
7	Kompas gas	5	300.000	1.500.000	1	1.500.000	15.000	1.515.000	1.530.000	1.545.000	1.560.000	1.575.000	1.590.000	1.605.000	1.620.000	1.635.000	1.650.000	0	-
8	Tabung gas	10	110.000	1.100.000	0		11.000											0	-
9	Pisau	20	35.000	700.000	1	700.000	7.000	707.000	714.000	721.000	728.000	735.000	742.000	749.000	756.000	763.000	770.000	0	-
10	Mobil pick-up	1	52.000.000	52.000.000	5	10.400.000	520.000				54.600.000					57.200.000	4	41.600.000	
TOTAL				770.300.000		131.600.000	7.703.000	22422000	22844000	22868000	23088000	440160000	23532000	23754000	23978000	24198000	681120000		537.600.000

Total biaya penambahan investasi usaha pindang tradisional ikan bandeng milik Pak Solihin sebesar Rp 222.000,-

Lampiran 5. Aspek Finansil Jangka Panjang

NO	URAIAN	TAHUN KE										
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0,12	Df (12%)	1,00	0,89	0,80	0,71	0,64	0,57	0,51	0,45	0,40	0,36	0,32
i	Inflow (Benefit)											
	Hasil Penjualan		6.222.440.000	6.222.440.000	6.222.440.000	6.222.440.000	6.222.440.000	6.222.440.000	6.222.440.000	6.222.440.000	6.222.440.000	6.222.440.000
	Nilai Sisa											537.600.000
	Gross Benefit(A)		6.222.440.000	6.222.440.000	6.222.440.000	6.222.440.000	6.222.440.000	6.222.440.000	6.222.440.000	6.222.440.000	6.222.440.000	6.760.040.000
	PVGB		5.555.750.000	4.960.491.071	4.429.009.885	3.954.473.112	3.530.779.564	3.152.481.754	2.814.715.851	2.513.139.153	2.243.874.244	2.176.551.958
	Jumlah PVGB											35.331.266.593
ii	Outflow(Cost)											
	Investasi Awal	770.300.000										
	Penambahan Investasi		26.916.500	27.183.000	27.449.500	27.716.000	440.160.000	28249000	28515500	28782000	29048500	681120000
	Biaya Operasional		4.737.618.000	4.737.618.000	4.737.618.000	4.737.618.000	4.737.618.000	4.737.618.000	4.737.618.000	4.737.618.000	4.737.618.000	4.737.618.000
	Gross Cost (B)	770.300.000	4.764.534.500	4.764.801.000	4.765.067.500	4.765.334.000	5.177.778.000	4.765.867.000	4.766.133.500	4.766.400.000	4.766.666.500	5.418.738.000
	PVGC	770.300.000	4.254.048.661	3.798.470.185	3.391.680.926	3.028.455.907	2.938.010.290	2.414.536.542	2.155.956.749	1.925.069.018	1.718.907.726	1.744.688.612
	Jumlah PVGC	28140124615										
	Net Benefit (A-B)	-770.300.000	1.457.905.500	1.457.639.000	1.457.372.500	1.457.106.000	1.044.662.000	1.456.573.000	1.456.306.500	1.456.040.000	1.455.773.500	1.341.302.000
	PVNB	-770.300.000	1.301.701.339	1.162.020.886	1.037.328.959	926.017.205	592.769.274	737.945.212	658.759.103	588.070.135	524.966.518	431.863.346
iii	NPV	7.191.141.978	> 0 (layak)									
iv	Net B/C	10,34	> 1 (layak)									
v	IRR	189%	>12% suku bunga deposito (layak)									
vi	PP	0,59	lama waktu pengembalian Investasi									

Lampiran 6. Analisis Sensitivitas

a. Asumsi Biaya Naik 26,9%

	Biaya Naik	Dari	4.737.618.000	Menjadi	6.012.037.242							
NO	URAIAN	TAHUN KE										
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0,12	Df (12%)	1,00	0,89	0,80	0,71	0,64	0,57	0,51	0,45	0,40	0,36	0,32
i	Inflow (Benefit)											
	Hasil Penjualan		6.222.440.000	6.222.440.000	6.222.440.000	6.222.440.000	6.222.440.000	6.222.440.000	6.222.440.000	6.222.440.000	6.222.440.000	6.222.440.000
	Nilai Sisa											537.600.000
	Gross Benefit(A)		6.222.440.000	6.222.440.000	6.222.440.000	6.222.440.000	6.222.440.000	6.222.440.000	6.222.440.000	6.222.440.000	6.222.440.000	6.760.040.000
	PVGB		5.555.750.000	4.960.491.071	4.429.009.885	3.954.473.112	3.530.779.564	3.152.481.754	2.814.715.851	2.513.139.153	2.243.874.244	2.176.551.958
	Jumlah PVGB											35.331.266.593
ii	Outflow(Cost)											
	Investasi Awal	770300000										
	Penambahan Investasi		22422000	22644000	22866000	23088000	440160000	23532000	23754000	23976000	24198000	681120000
	Biaya Operasional		6012037242	6012037242	6012037242	6012037242	6012037242	6012037242	6012037242	6012037242	6012037242	6012037242
	Gross Cost (B)	770300000	6034459242	6034681242	6034903242	6035125242	6452197242	6035569242	6035791242	6036013242	6036235242	6693157242
	PVGC	770300000	5387910038	4810810939	4295524925	3835431197	3661149994	3057807212	2730285432	2437844512	2176726941	2155017500
	Jumlah PVGC	35318808690										
	Net Benefit (A-B)	-770300000	187980758	187758758	187536758	187314758	-229757242	186870758	186648758	186426758	186204758	66882758
	PVNB	-770300000	167839962	149680132	133484960	119041915	-130370429	94674542	84430419	75294641	67147302	21534458
iii	NPV	12457903	> 0 (layak)									
iv	Net B/C	1	> 1 (layak)									
v	IRR	12%	> 12% suku bunga deposito (layak)									
vi	PP	5	lama waktu pengembalian Investasi									

Biaya naik 21% dari Rp 4.737.618.000 menjadi Rp 5.732.517.780

b. Asumsi Benefit Turun 20,51%

Benefit Turun		Dari	6.222.440.000	Menjadi	4.946.217.556							
NO	URAIAN	TAHUN KE										
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0,12	Df (12%)	1,00	0,89	0,80	0,71	0,64	0,57	0,51	0,45	0,40	0,36	0,32
i	Inflow (Benefit)											
	Hasil Penjualan		4.946.217.556	4.946.217.556	4.946.217.556	4.946.217.556	4.946.217.556	4.946.217.556	4.946.217.556	4.946.217.556	4.946.217.556	4.946.217.556
	Nilai Sisa											537.600.000
	Gross Benefit(A)		4.946.217.556	4.946.217.556	4.946.217.556	4.946.217.556	4.946.217.556	4.946.217.556	4.946.217.556	4.946.217.556	4.946.217.556	5.483.817.556
	PVGB		4.416.265.675	3.943.094.353	3.520.619.958	3.143.410.677	2.806.616.676	2.505.907.746	2.237.417.630	1.997.694.313	1.783.655.636	1.765.642.487
	Jumlah PVGB											28.120.325.150
ii	Outflow(Cost)											
	Investasi Awal	770.300.000										
	Penambahan Investasi		22.422.000	22.644.000	22.866.000	23.088.000	440.160.000	23532000	23754000	23976000	24198000	681120000
	Biaya Operasional		4.737.618.000	4.737.618.000	4.737.618.000	4.737.618.000	4.737.618.000	4.737.618.000	4.737.618.000	4.737.618.000	4.737.618.000	4.737.618.000
	Gross Cost (B)	770.300.000	4.760.040.000	4.760.262.000	4.760.484.000	4.760.706.000	5.177.778.000	4.761.150.000	4.761.372.000	4.761.594.000	4.761.816.000	5.418.738.000
	PVGC	770.300.000	4.250.035.714	3.794.851.722	3.388.418.481	3.025.514.729	2.938.010.290	2.412.146.763	2.153.802.888	1.923.127.955	1.717.158.587	1.744.688.612
	Jumlah PVGC	28118055741										
	Net Benefit (A-B)	-770.300.000	186.177.556	185.955.556	185.733.556	185.511.556	-231.560.444	185.067.556	184.845.556	184.623.556	184.401.556	65.079.556
	PVNB	-770.300.000	166.229.961	148.242.631	132.201.477	117.895.948	-131.393.615	93.760.983	83.614.742	74.566.358	66.497.050	20.953.875
iii	NPV	2.269.409	> 0 (layak)									
iv	Net B/C	1,00	> 1 (layak)									
v	IRR	12%	> 12% suku bunga deposito (layak)									
vi	PP	4,63	lama waktu pengembalian Investasi									

Benefit turun 20,51% dari Rp 6.222.440.000 menjadi Rp 4.946.217.556

c. Asumsi Biaya Naik 10,9% dan Benefit Turun 8,42%

NO	URAIAN	TAHUN KE													
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
	Biaya Naik	Dari	4.737.618.000	Menjadi	5.254.018.362										
	Benefit Turun	Dari	6.222.440.000	Menjadi	5.698.510.552										
0,12	Df (12%)		1,00	0,89	0,80	0,71	0,64	0,57	0,51	0,45	0,40	0,36	0,32		
i	Inflow (Benefit)														
	Hasil Penjualan		5.698.510.552	5.698.510.552	5.698.510.552	5.698.510.552	5.698.510.552	5.698.510.552	5.698.510.552	5.698.510.552	5.698.510.552	5.698.510.552	5.698.510.552	5.698.510.552	
	Nilai Sisa														537.600.000
	Gross Benefit(A)		5.698.510.552	5.698.510.552	5.698.510.552	5.698.510.552	5.698.510.552	5.698.510.552	5.698.510.552	5.698.510.552	5.698.510.552	5.698.510.552	5.698.510.552	6.236.110.552	
	PVGB		5.087.955.850	4.542.817.723	4.056.087.253	3.621.506.476	3.233.487.925	2.887.042.790	2.577.716.777	2.301.532.836	2.054.940.033	2.007.860.698			2.007.860.698
	Jumlah PVGB														32.370.948.361
ii	Outflow(Cost)														
	Investasi Awal		770.300.000												
	Penambahan Investasi			26.916.500	27.183.000	27.449.500	27.716.000	403.357.500	28.249.000	28.515.500	28.782.000	29.048.500	4.822.565.000		
	Biaya Operasional			5.254.018.362	5.254.018.362	5.254.018.362	5.254.018.362	5.254.018.362	5.254.018.362	5.254.018.362	5.254.018.362	5.254.018.362	5.254.018.362	5.254.018.362	
	Gross Cost (B)		770.300.000	5.280.934.862	5.281.201.362	5.281.467.862	5.281.734.362	5.657.375.862	5.282.267.362	5.282.533.862	5.282.800.362	5.283.066.862	10.076.583.362		
	PVGC		770.300.000	4.715.120.413	4.210.141.392	3.759.244.504	3.356.637.672	3.210.146.997	2.676.161.036	2.389.550.047	2.133.634.463	1.905.126.873	3.244.390.159		
	Jumlah PVGC		32.370.453.556												
	Net Benefit (A-B)		-770.300.000	417.575.690	417.309.190	417.042.690	416.776.190	41.134.690	416.243.190	415.976.690	415.710.190	415.443.690	-3.840.472.810		
	PVNB		-770.300.000	372.835.438	332.676.331	296.842.749	264.868.803	23.340.928	210.881.754	188.166.729	167.898.373	149.813.159	-1.236.529.461		
iii	NPV		494.805	> 0 (layak)											
iv	Net B/C		1,00	> 1 (layak)											
v	IRR		12,0%	> 12% suku bunga deposito (layak)											
vi	PP		2,07	lama waktu pengembalian Investasi											

- Biaya naik 10,9% dari Rp 4.737.618.000 menjadi Rp 5.254.018.362
- Benefit turun 8,42% dari Rp 6.222.440.000 menjadi Rp 5.698.510.552

d. Asumsi Biaya Naik 13% dan Benefit Turun 12%

Biaya Naik		Dari	4.737.618.000	Menjadi	5.353.508.340								
Benefit Turun		Dari	6.222.440.000	Menjadi	5.475.747.200								
NO	URAIAN	TAHUN KE											
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
0,12	Df (12%)	1,00	0,89	0,80	0,71	0,64	0,57	0,51	0,45	0,40	0,36	0,32	
i	Inflow (Benefit)												
	Hasil Penjualan		5.475.747.200	5.475.747.200	5.475.747.200	5.475.747.200	5.475.747.200	5.475.747.200	5.475.747.200	5.475.747.200	5.475.747.200	5.475.747.200	
	Nilai Sisa											537.600.000	
	Gross Benefit(A)		5.475.747.200	5.475.747.200	5.475.747.200	5.475.747.200	5.475.747.200	5.475.747.200	5.475.747.200	5.475.747.200	5.475.747.200	6.013.347.200	
	PVGB		4.889.060.000	4.365.232.143	3.897.528.699	3.479.936.338	3.107.086.016	2.774.183.943	2.476.949.949	2.211.562.455	1.974.609.335	1.936.136.861	
	Jumlah PVGB											31.112.285.739	
ii	Outflow(Cost)												
	Investasi Awal	770.300.000											
	Penambahan Investasi		22.422.000	22.644.000	22.866.000	23.088.000	440.160.000	23.532.000	23.754.000	23.976.000	24.198.000	681.120.000	
	Biaya Operasional		5.353.508.340	5.353.508.340	5.353.508.340	5.353.508.340	5.353.508.340	5.353.508.340	5.353.508.340	5.353.508.340	5.353.508.340	5.353.508.340	
	Gross Cost (B)	770.300.000	5.375.930.340	5.376.152.340	5.376.374.340	5.376.596.340	5.793.668.340	5.377.040.340	5.377.262.340	5.377.484.340	5.377.706.340	6.034.628.340	
	PVGC	770.300.000	4.799.937.804	4.285.835.730	3.826.797.060	3.416.924.174	3.287.483.009	2.724.175.976	2.432.400.400	2.171.875.734	1.939.254.818	1.942.988.818	
	Jumlah PVGC	31.597.973.523											
	Net Benefit (A-B)	-770.300.000	99.816.860	99.594.860	99.372.860	99.150.860	-317.921.140	98.706.860	98.484.860	98.262.860	98.040.860	-21.281.140	
	PVNB	-770.300.000	89.122.196	79.396.413	70.731.639	63.012.164	-180.396.993	50.007.967	44.549.549	39.686.721	35.354.517	-6.851.958	
iii	NPV	-485.687.784	> 0 (layak)										
iv	Net B/C	0,37	> 1 (layak)										
v	IRR	-10%	> 12% suku bunga deposito (layak)										
vi	PP	8,64	lama waktu pengembalian Investasi										

- Biaya naik 13% dari Rp 4.737.618.000 menjadi Rp 5.353.508.340
- Benefit turun 12% dari Rp 6.222.440.000 menjadi Rp 5.475.747.200