

Evaluasi Bantuan Modal Pengembangan Usaha Mina Pedesaan Pengolahan dan Pemasaran Hasil Perikanan Di Kabupaten Bogor (Studi Kasus UKM Penerima Bantuan PUMP-P2HP Tahun 2012-2014)

Evaluation of Capital Assistance of Rural Fisheries Business Development Program in Bogor District (A Case Study on SMEs Beneficiaries RFBDB by Directorate General of Processing and Marketing of Fishery Product in 2012-2014)

Budi Prasetyo^{*1}, Musa Hubeis², dan Budi Purwanto²

¹Kementerian Kelautan dan Perikanan
Gedung Mina Bahari III, Jl. Medan Merdeka Timur No.16, Jakarta 10110

²Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen IPB

³Jl. Agatis, Kampus IPB Darmaga, Bogor 16680

ABSTRAK

Pengembangan Usaha Mina Pedesaan (PUMP) Pengolahan dan Pemasaran Hasil Perikanan (P2HP) merupakan kegiatan pemberdayaan melalui fasilitasi bantuan pengembangan usaha bagi pengolah dan pemasar hasil perikanan dalam wadah Kelompok Pengolah dan Pemasar (POKLAHSAR). Tujuan penelitian: (1) Mengidentifikasi masalah mekanisme penyaluran, pemanfaatan dan pendampingan dalam program PUMP-P2HP, (2) Mengidentifikasi model bisnis kanvas POKLAHSAR, dan (3) Merumuskan alternatif strategi peningkatan daya saing kelompok UKM penerima Bantuan Langsung Masyarakat PUMP-P2HP di Kabupaten Bogor. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara dan kuesioner. Metode pengambilan contoh dilakukan secara sensus pada 13 POKLAHSAR. Metode analisis yang digunakan adalah model bisnis kanvas dan analisis SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities dan Threats*). Berdasarkan model bisnis kanvas, ditemukan unsur paling kuat dimiliki oleh POKLAHSAR adalah *value proposition*, karena memenuhi kebutuhan pelanggan dalam citarasa produk yang enak dan gurih, mutu bahan baku ikan yang baik dan harga yang ditawarkan cenderung lebih murah. Unsur yang kurang saat ini adalah *channel*, karena media yang digunakan saat ini hanya promosi dari mulut ke mulut, sehingga pemasaran tidak berkembang. Berdasarkan analisis SWOT diperoleh tujuh rumusan alternatif strategi, yaitu (1) memanfaatkan teknologi informasi untuk pemasaran atau promosi melalui sosial media atau *e-commerce*, (2) klusterisasi pusat pengolahan sesuai kebutuhan pasar, (3) meningkatkan efisiensi bahan baku, (4) menggunakan peralatan pengolahan secara optimal, (5) meningkatkan dan mempertahankan mutu produk, (6) mengikuti pelatihan manajemen pemasaran dan keuangan, (7) menjalin kerjasama yang baik dengan instansi pemerintah, dan (h) menjadi anggota koperasi perikanan.

Kata kunci: evaluasi bantuan, hasil perikanan, pemasaran, pengembangan usaha

ABSTRACT

Rural Fisheries Business Development Program (RFBDB) Processing and Marketing of Fishery Product (PMFP) is an empowerment activity through facilitating the assistance of business development in Group of Processors and Marketers Fishery Product (POKLAHSAR). This study has three main objectives that include the following to: (1) Identify the problem of distribution, utilization and facilitation mechanism in RFBDB-PMFP, (2) Identify business model canvas on POKLAHSAR, and (3) Formulate alternative strategies to increase the competitive of POKLAHSAR that received the capital assistance of RFBDB-PMFP in Bogor District. Sample method was used by census at 13 POKLAHSAR. The analytical method used business model canvas and SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities and Threats*) analysis. Based on the business model canvas, the most powerful element was value proposition for meeting the

^{*}) Korespondensi:

Gedung Mina Bahari III Lt. 15, Jl. Medan Merdeka Timur No. 16, Jakarta Pusat 10110; email: budip2hp@gmail.com

customers need in the taste, quality of raw material was so good and the price offered tend to be cheaper. While the weak element was channels. POKLAHSAR only used mouth to mouth promotion, so the product market was not growing. SWOT analysis produced eight alternative strategies: (a) utilize the information technology for marketing or promotion through social media or e-commerce, (b) cluster the fishery processing according to market needs, (c) improve raw materials efficiency, (d) utilize processing equipment optimally, (e) improve and maintain product quality, (f) attend marketing and financial training, (g) good cooperation with related government and (h) join member of fishery's cooperation.

Key words: business development, capital assistance, fishery product, marketing

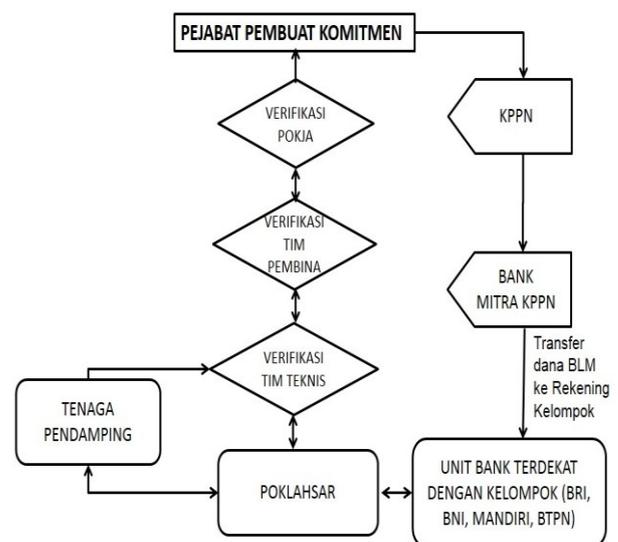
PENDAHULUAN

Pada era perdagangan bebas, Masyarakat Ekonomi *Association of South East Asia Nations* (ASEAN) atau MEA sebagai bentuk integrasi ekonomi di seluruh kawasan ASEAN yang bertujuan mempercepat pembangunan ekonomi, kemajuan sosial dan pembangunan budaya, MEA menjadi peluang sekaligus tantangan bagi para pengusaha Indonesia, termasuk usaha kecil, karena pada era ini daya saing produk sangat tinggi dan kemampuan inovasi produk relatif cepat. Bagi banyak pengusaha kecil yang menjadi salah satu kendala utama dalam pelaksanaan usahanya adalah bidang permodalan.

Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP) mulai tahun 2009 telah melaksanakan Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat (PNPM) Mandiri Kelautan dan Perikanan. Upaya pemberdayaan masyarakat kelautan dan perikanan terus dikembangkan dan salah satu Direktorat Jenderal di KKP, yaitu Direktorat Jenderal Pengolahan dan Pemasaran Hasil Perikanan (Ditjen P2HP) turut serta dalam program pemberdayaan masyarakat melalui kegiatan Pengembangan Usaha Mina Pedesaan Bidang Pengolahan dan Pemasaran Hasil Perikanan (PUMP-P2HP) dalam kerangka program peningkatan kehidupan anggota Usaha Kecil Menengah (UKM) yang bergerak dalam bidang pengolahan dan pemasaran hasil perikanan.

Berdasarkan Keputusan Direktur Jenderal Pengolahan dan Pemasaran Hasil Perikanan No. 117/KEP-DJP2HP/2014 tentang Kelompok Pengolah Pemasar Penerima Bantuan Langsung Masyarakat pada Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat Mandiri Kelautan dan Perikanan dalam Rangka Pengembangan Usaha Mina Pedesaan Pengolahan dan Pemasaran Hasil Perikanan Tahun 2014, Provinsi Jawa Barat pada tahun 2014 telah disalurkan bantuan PUMP-P2HP kepada 13 Kabupaten/Kota dengan jumlah total 57 POKLAHSAR. Bantuan Langsung Masyarakat (BLM) yang diberikan Rp30 juta per kelompok

dimanfaatkan untuk meningkatkan sarana/peralatan pengolahan dan pemasaran, serta bahan kemasan disesuaikan dengan Pedoman Teknis. Mekanisme penyaluran dana dapat dilihat pada Gambar 1.



Sumber: Ditjen P2HP, 2014

Gambar 1. Prosedur penyaluran dan BLM PUMP-P2HP

Prosedur pemanfaatan dana BLM PUMP P2HP meliputi:

1. Dana BLM PUMP-P2HP dibelanjakan oleh POKLAHSAR sesuai RUB didampingi oleh Tenaga Pendamping dan/atau Tim Teknis untuk dikelola dengan baik oleh POKLAHSAR agar berkembang dan berkelanjutan.
2. Setiap transaksi dilaksanakan secara transparan dan dibukukan, bukti transaksi harus disimpan secara tertib oleh bendahara POKLAHSAR dan fotokopinya disimpan oleh Tim Teknis.
3. Dana BLM PUMP-P2HP harus dioptimalkan pemanfaatannya sesuai RUB, sehingga memberikan dampak pengembangan usaha bagi POKLAHSAR.
4. POKLAHSAR wajib membuat papan informasi.

Kegiatan pendampingan dalam PUMP-P2HP dilakukan oleh Tenaga Pendamping, baik

Penyuluh perikanan ASN maupun Penyuluh Pendamping Tenaga Kontrak (PPTK) mulai dari (1) mengidentifikasi/menumbuhkan kelompok; (2) memfasilitasi kelompok dalam penyusunan menyusun Rencana Usaha Bersama (RUB); (3) melakukan pembinaan, pendampingan dan bimbingan teknis/manajemen usaha KP selama kegiatan usaha berlangsung; dan (4) membuat laporan hasil pelaksanaan kegiatan.

Penelitian yang dilakukan Hikmayani dan Yulisti (2015) menyatakan Program PUMP-P2HP telah memberikan dampak positif terhadap perekonomian pengolah hasil perikanan. Hal ini ditunjukkan dengan adanya peningkatan produksi, pendapatan dan penyerapan tenaga kerja secara nyata setelah adanya program tersebut. Selain keberhasilan tersebut, ditemukan permasalahan: (1) keterlambatan proses pencairan bantuan ke rekening masing-masing kelompok, dikarenakan kendala administrasi di pusat maupun kendala di kelompok itu sendiri, dan (2) beberapa POKLAHSAR yang diusulkan oleh Dinas Perikanan setempat tidak ditetapkan dalam SK Dirjen P2HP sebagai penerima PUMP-P2HP. Penelitian yang dilakukan oleh Hikmayani dan Triyanti (2015) mengenai Evaluasi Pelaksanaan Program Nasional Pemberdayaan Usaha Masyarakat Mandiri Kelautan dan Perikanan Pada Usaha Pengolahan Ikan: Studi Kasus di Kota Banda Aceh menyatakan bahwa program PUMP-P2HP belum memberikan dampak positif nyata. Penelitian oleh Lintjewas (2016) tentang Evaluasi Kebijakan Pemberian Bantuan Pengembangan Usaha Mina Perdesaan di Kabupaten Minahasa Selatan menyatakan pelaksanaan Program Bantuan Langsung Masyarakat (BLM) Pengembangan Usaha Mina Perdesaan (PUMP) di Kabupaten Minahasa Selatan telah berjalan dengan baik dan sesuai pedoman yang ditetapkan. Pelaksanaan program PUMP telah memberikan dampak dari pelaksanaan program ini. Dampak yang dirasakan produksi ikan meningkat dibandingkan sebelum menerima bantuan ini. Selain itu, adanya peningkatan pendapatan bila dibanding dengan kondisi awal sebelum pemberian bantuan. Menurut penelitian Dewantary *et al.* (2015) tentang Program Pengembangan Usaha Mina Perdesaan (PUMP) Bidang Pengolahan dan Pemasaran Hasil Perikanan (P2HP) dan Pendapatan Pelaku Usaha Bidang Perikanan di Wilayah Pesisir Kota Bandar Lampung menyatakan penerima bantuan program PUMP bidang P2HP mengalami kenaikan pendapatan dari sebelum menerima bantuan PUMP bidang P2HP. Beberapa

kendala dalam kegiatan program PUMP bidang P2HP di Kota Bandar Lampung adalah ketidaktepatan sasaran penerima bantuan pada beberapa pemanfaat program PUMP bidang P2HP, kurangnya tenaga pendamping dan kurangnya bimbingan.

Evaluasi diartikan sebagai rangkaian kegiatan membandingkan realisasi masukan (*input*), keluaran (*output*) dan hasil (*outcome*) terhadap rencana dan standar, langkah-langkah melakukan evaluasi: (1) Apa yang akan dievaluasi (didasarkan pada hasil/manfaat yang telah ditentukan dalam rencana program, serta menggunakan sejumlah kecil indikator dan target kunci); (2) Basis data yang akan digunakan; (3) Kapan evaluasi akan dilaksanakan (Wrihatnolo, 2012). Evaluasi program adalah kegiatan untuk mengumpulkan informasi-informasi tentang kerja suatu program pemerintah, yang selanjutnya informasi tersebut digunakan untuk menentukan alternatif atau pilihan yang tepat dalam mengambil sebuah keputusan (Kurniawan, 2014).

Tujuan penelitian: (1) Mengidentifikasi masalah mekanisme penyaluran, pemanfaatan dan pendampingan dalam program PUMP-P2HP; (2) Mengidentifikasi model bisnis kanvas POKLAHSAR; dan (3) Merumuskan alternatif strategi peningkatan daya saing kelompok UKM penerima Bantuan Langsung Masyarakat PUMP-P2HP di Kabupaten Bogor.

METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan pada POKLAHSAR penerima bantuan Ditjen P2HP dari tahun 2012-2014 di Kabupaten Bogor, Dinas Peternakan dan Perikanan Kabupaten Bogor dan Direktorat Usaha dan Investasi Ditjen P2HP. Penelitian dilakukan pada bulan Mei-Juli 2016.

Data kajian ini berupa data primer dan sekunder. Pengumpulan data primer dilakukan melalui teknik wawancara terstruktur dengan kuesioner kepada responden. Data sekunder diperoleh dari laporan Kegiatan PUMP-P2HP oleh Direktorat Usaha dan Investasi Ditjen P2HP, penelitian, publikasi-publikasi yang diterbitkan oleh instansi berwenang seperti Badan Pusat Statistik (BPS), Dinas Peternakan dan Perikanan Kabupaten Bogor dan instansi lainnya yang terkait. Penelitian ini mengambil contoh dengan metode sensus, dimana mengambil seluruh contoh dari populasi kelompok penerima bantuan PUMP-P2HP selama tahun 2012-2014 yang ber-

jumlah 13 POKLAH-SAR. Analisis data menggunakan Model Bisnis Kanvas dan analisis *Strength, Weakness, Opportunities and Threats* (SWOT).

Model bisnis kanvas adalah model bisnis yang dikembangkan dan dipopulerkan oleh Osterwalder dan Pigneur pada tahun 2009. *Business Model Canvas* (BMC) berupa suatu kanvas atas sembilan kotak yang saling berkaitan. Osterwalder dan Pigneur percaya bahwa model bisnis terbaik dapat digambarkan melalui sembilan blok bangunan dasar yang menunjukkan bagaimana sebuah perusahaan bermaksud mendapatkan uang atau setiap dari *nine basic building blocks*, dapat menjadi langkah awal menentukan dimana suatu perusahaan melakukan transformasi model bisnisnya. Sembilan blok meliputi empat bidang utama bisnis, yaitu pelanggan, penawaran, infrastruktur dan kemampuan finansial, bagaimana organisasi menciptakan manfaat dan mendapatkan manfaat bagi dan dari pelanggannya (Osterwalder dan Pigneur, 2010). Menurut Tim PPM Manajemen dalam *Bussines Model Canvas Penerapan di Indonesia* (2014), gambaran sembilan unsur *Business Model Canvas*: *customer segments, value propositions, channels, customer relationships, revenue streams, key resources, key activities, key partnerships, dan cost structure*.

1. Customers Segments

Pelanggan (*customer*) merupakan inti dari suatu bisnis model yang dapat memberikan keuntungan (*profit*) bagi perusahaan. Tanpa pelanggan, tidak ada perusahaan yang dapat bertahan lama. Dalam hal ini, perusahaan dapat mengelompokkan pelanggan ke dalam segmen berbeda dengan kebutuhan umum, perilaku umum, atau atribut lainnya. Sebuah model bisnis dapat menentukan besar atau kecil segmen pelanggan.

2. Value Propositions

Proposisi nilai (*Value Propositions*) merupakan berbagai macam produk dan jasa yang menciptakan nilai bagi pelanggan segmen tertentu. *Value* adalah alasan mengapa pelanggan memilih produk dan jasa dari sebuah perusahaan dibandingkan perusahaan lain, karena perusahaan tersebut dianggap memiliki kelebihan dalam memecahkan permasalahan dan memenuhi kebutuhan pelanggan.

3. Channels

Channels adalah media dari perusahaan untuk berkomunikasi dengan pelanggannya dalam menyampaikan proposisi nilai.

4. Customer Relationships

Customer Relationships menjelaskan tentang menjaga hubungan antara perusahaan dan konsumen. Dalam hal ini, perusahaan harus menjelaskan jenis hubungan yang ingin dibangun oleh masing-masing segmen pelanggan. Macam-macam jenis hubungan mulai dari memberi bantuan personal perorangan kepada tiap konsumen, memanfaatkan komunitas, atau bahkan berupa "self-service".

5. Revenue Streams

Revenue streams adalah pendapatan atau pemasukan yang diterima perusahaan dari pelanggannya atas *value proposition* yang diberikan oleh perusahaan kepada pelanggan.

6. Key Resources

Key Resources menjelaskan aset paling penting yang dibutuhkan untuk membuat sebuah model bisnis berjalan dengan baik. Setiap model bisnis membutuhkan *key resources* (sumber daya utama). Butir ini memungkinkan perusahaan menciptakan dan menawarkan proposisi nilai, menjangkau pasar, menjaga hubungan dengan pelanggan dan memperoleh pendapatan.

7. Key Activities

Key Activities menjelaskan hal paling penting yang harus dilakukan oleh perusahaan untuk membuat model bisnisnya bekerja.

8. Key Partnership

Key partnership menggambarkan jaringan pemasok dan mitra yang membuat model bisnis berjalan dengan baik. Perusahaan menjalin kemitraan karena berbagai alasan dan kemitraan menjadi landasan banyak model bisnis. Dalam hal ini, perusahaan menciptakan aliansi untuk mengoptimalkan model bisnisnya, mengurangi risiko, atau memperoleh sumber daya.

9. Cost Structure

Struktur biaya menjelaskan semua biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan model bisnis. *Cost structure* menggambarkan biaya yang paling penting terjadi pada saat beroperasi dalam model bisnis tertentu. Menciptakan dan memberikan nilai, menjaga hubungan pelanggan dan menghasilkan pendapatan semua dikenakan biaya

David (2011) mendefinisikan analisis SWOT sebagai alat pencocokan yang penting guna membantu manajer dalam mengembangkan empat jenis strategi *Strengths-Oportunities* (SO), strategi *Weaknesses-Oprtunities* (WO), strategi *Strengths-Threats* (ST) atau strategi *Weaknesses-Threats* (WT) yang disesuaikan dengan keadaan perusahaan. Menurut Rangkuti (2013), analisis

SWOT adalah proses analisis faktor-faktor strategik perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi saat ini. Analisis ini didasarkan pada logika berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan usaha untuk pengambilan keputusan strategi yang terbaik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Indikator keberhasilan program PUMP-P2HP adalah meningkatnya rataan produksi dan pendapatan, serta penumbuhan wirausaha pengolahan dan pemasaran. Dana BLM PUMP-P2HP di Kecamatan Parung, Cibinong, Ciampea, Leuwiliang, Cibungbulang, Gunung Sindur, Cijeruk dan Jonggol. Produk yang dihasilkan adalah abon, pindang dan kerupuk. Pengolah dan pemasar hasil perikanan penerima bantuan PUMP-P2HP di Kabupaten Bogor didominasi oleh usia 30-40 tahun (50%), dengan jumlah responden laki-laki 12 orang dan satu orang perempuan. Rataan pendidikan terakhir didominasi SMA/ sederajat 53.85%. Tahun mulai operasional usaha didominasi pada tahun 1991-2001 (38.46%).

Model Bisnis Kanvas

1. Customer Segmen

Kelompok pengolah dan pemasar hasil perikanan di Kabupaten Bogor dengan klasifikasi produk abon ikan dan pindang tidak memiliki segmen pelanggan. Pemilik usaha POKLAHSAR tersebut hanya memiliki target produk yang terjual habis. Sampai saat ini, mayoritas pelanggan adalah pembeli per orang, ibu rumah tangga, penjual sayur dan pedagang eceran.

2. Value Proposition

Kelebihan produk dari POKLAHSAR ini adalah citarasa yang enak dan gurih, mutu bahan baku ikan yang baik dan harga yang ditawarkan cenderung lebih murah.

3. Channels

Media yang digunakan oleh perusahaan untuk berkomunikasi dengan pelanggannya dalam menyampaikan proposisi nilai adalah promosi dari mulut ke mulut (*mouth to mouth promotion*) dan langsung melihat produk pada kios atau lapak (*immediately see product*).

4. Customer Relationships

Cara yang digunakan oleh POKLAHSAR di Kabupaten Bogor ini adalah memberikan Tunjangan Hari Raya kepada pelanggan. Kategori

customer relationship yang diterapkan adalah *personnel assistance*, di mana konsumen dapat langsung berkomunikasi dengan pihak penjual mulai dari proses pemesanan sampai pembayaran.

5. Revenue Streams

Sumber pendapatan yang diperoleh berasal dari penjualan produk. Dalam usaha abon dan pindang ikan, pendapatan diperoleh melalui pembayaran langsung atau pembayaran lanjutan atau kredit.

6. Key Resources

Aset fisik yang dimiliki UKM ini adalah Kompor, *freezer*, *spinner*, kukusan dan peralatan dapur lainnya, kendaraan roda empat dan bedeng. Aset bangunan yang dimiliki adalah kios yang disewa sebagai tempat untuk menjalankan bisnis ini. Aset sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki oleh POKLAHSAR ini rata-rata berjumlah empat orang. Selain itu, aset finansial dalam membangun usaha ini adalah modal pribadi yang berasal dari tabungan pemilik.

7. Key Activities

Kategori *key activities* pada POKLAHSAR ini termasuk dalam kategori *production*, artinya aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan berhubungan dengan membuat dan menyampaikan produk dengan mutu baik kepada pelanggan. Aktivitas produksi terdiri atas pembelian bahan baku, pengolahan dan penjualan.

8. Cost Structure

Biaya *fixed cost* adalah biaya gaji karyawan, biaya sewa kios dan biaya listrik/telepon/air. Untuk komponen yang masuk dalam kategori *variable cost* adalah biaya pembelian bahan baku dan peralatan produksi, transportasi dan lain-lain.

9. Key Partnership

Motivasi kemitraan yang diterapkan adalah *optimization and economy of scale*, yaitu bentuk paling dasar dari kemitraan atau hubungan pembeli-pemasok yang dirancang untuk mengoptimalkan alokasi sumber daya dan kegiatan. Perusahaan tidak mungkin memiliki semua sumber daya atau melakukan kegiatan dengan sendirinya. Jenis kemitraan yang digunakan adalah hubungan pembeli-pemasok untuk menjamin pasokan yang dapat diandalkan (*buyer-supplier relationships to assure reliable supplies*), karena UKM ini sangat bergantung dengan pemasok untuk memasok bahan baku. Selain itu, kemitraan yang dijalankan sebagai distributor.

<p>Key Partner</p> <p>Mitra:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pedagang eceran 2. Catering 3. Pemasok 4. Warung Makan <p>Bentuk Kemitraan:</p> <p>Penyedia bahan baku dan distribusi produk</p>	<p>Key Activities</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pemilihan bahan baku, filet ikan lele, <i>spinner</i> dan diolah menjadi abon 2. Pemandangan bandeng 	<p>Value Proposition</p> <ul style="list-style-type: none"> - Citarasa - Mutu bahan baku ikan yang baik - Harga - <i>Free tester</i> di kios - Nama merek yang menarik 	<p>Customer Relationship</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bantuan personal (<i>personal assistance</i>) 2. Diskon (pembelian x bungkus) 	<p>Customer Segments</p> <p>Pembeli perorangan, ibu rumah tangga, pedagang eceran, penjual sayur</p>
	<p>Key Resources</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kompor, <i>freezer</i>, <i>spinner</i>, kukusan dan peralatan dapur lainnya, kendaraan roda empat dan badeng 2. SDM 3. Modal pribadi 		<p>Channels</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Promosi dari mulut ke mulut 2. Langsung melihat produk Mengikuti Bazaar 3. Media sosial 	
<p>Cost Structure</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pembelian bahan baku dan peralatan produksi 2. Gaji karyawan 3. Listrik/telepon/air 4. Transportasi 5. Sewa kios/lapak 		<p>Revenue Streams</p> <p>Penjualan produk</p>		

Gambar 2. Rekomendasi BMC

POKLAHSAR memasok produk ke pedagang eceran, pengusaha catering dan warung makan untuk dijual kembali.

Berdasarkan sembilan unsur dalam model bisnis kanvas, unsur yang paling kuat saat ini dimiliki oleh POKLAHSAR adalah *value proposition*, karena memenuhi kebutuhan pelanggan dalam cita rasa produk yang enak dan gurih, mutu bahan baku ikan yang baik dan harga yang ditawarkan cenderung lebih murah. Unsur yang kurang saat ini adalah *channel*, karena media yang digunakan saat ini hanya promosi dari mulut ke mulut, sehingga pemasaran tidak berkembang.

Oleh karena itu, diperlukan media lainnya (Gambar 2) untuk berkomunikasi dengan pelanggan dalam menyampaikan proposisi nilai yang dimiliki tiap POKLAHSAR melalui bazaar dan media sosial (*facebook, instagram, path, twitter, dll*).

Faktor Internal dan Eksternal

Penilaian pembobotan dan pemberian rating bersifat subyektif memuat kondisi aktual dan sudut pandang dalam menghadapi berbagai faktor internal dan eksternal. Matriks IFE dan EFE dapat dilihat pada Tabel 1 dan 2.

Tabel 1. Matriks IFE POKLAHSAR

Faktor Internal	Bobot Rating Skor		
	(a)	(b)	(axb)
Kekuatan			
Tenaga kerja cukup terampil	0,089	4	0,354
Bahan baku ikan segar cukup mudah didapatkan	0,091	3	0,274
Mutu produk yang dihasilkan baik	0,096	4	0,384
Lokasi pengolahan dan atau pemasar berada di tempat pengambilan bahan baku	0,073	3	0,220
Harga produk olahan ikan sesuai harga standar dari harga yang berlaku dipasaran	0,076	3	0,227
Tempat olahan cukup dekat dari pasar tujuan pemasaran	0,063	3	0,188
Kelemahan			
Harga bahan baku tinggi	0,096	2	0,192
Modal	0,096	1	0,096
Kurangnya variasi dan inovasi produk	0,064	2	0,128
Proses produksi masih menggunakan peralatan olahan sederhana	0,093	2	0,187
Kurangnya promosi produk	0,064	2	0,128
Tidak adanya koperasi bagi usaha pengolahan produk olahan ikan	0,045	2	0,091
Transaksi uang hasil penjualan produk olahan ikan antar pengolah dan atau pemasar dengan penjual/pedagang dilakukan setelah produk terjual	0,054	1	0,054
TOTAL	1,00		2,52

Skor tertinggi pada faktor kekuatan adalah mutu produk yang dihasilkan (0,384). Skor terendah pada faktor kekuatan adalah jarak tempat olahan dari pasar tujuan pemasaran (0,188). Skor tertinggi pada faktor kelemahan adalah harga bahan baku tinggi (0,192) dan skor terendah pada faktor kelemahan adalah transaksi uang hasil penjualan produk olahan ikan antar pengolah dan atau pemasar dengan penjual/pedagang dilakukan setelah produk terjual (0,054).

Skor tertinggi pada faktor peluang adalah peningkatan daya beli dan tingkat konsumsi ikan olahan masyarakat (0,533) dan skor terendah (0,349) terdapat pada budaya praktis atau instan konsumen. Pada faktor ancaman, skor tertinggi (0,262) terdapat pada *brand image* dari pesaing yang lebih kuat dan skor terendah (0,250) adalah kondisi perekonomian yang tidak stabil. Matriks EFE dapat dilihat pada Tabel 2.

Nilai total matriks IFE dan EFE adalah 2,52 dan 2,72. Skor IFE dan EFE di atas 2,50 menggambarkan perusahaan dapat menghadapi kelemahan berdasarkan kekuatan yang dimiliki dan merespons dengan baik peluang dan ancaman yang ada.

Matriks SWOT

Hasil perumusan dikelompokkan menjadi empat kelompok perumusan strategi yang terdiri dari strategi Kekuatan-Peluang (S-O), strategi Kekuatan-Ancaman (S-T), Strategi Kelemahan-Peluang (W-O) dan strategi Kelemahan-Ancaman (W-T), seperti termuat pada Gambar 3.

Tabel 2. Matriks EFE POKLAHSAR

Faktor Eksternal	Bobot (a)	Rating (b)	Skor (axb)
Peluang			
Peningkatan daya beli dan tingkat konsumsi ikan olahan masyarakat cukup tinggi	0,133	4	0,533
Wilayah pemasaran cukup terorganisir antar pengolah	0,099	4	0,398
Pertumbuhan bisnis melalui media <i>online</i>	0,138	3	0,413
Budaya praktis/instan	0,116	3	0,349
Ancaman			
Permintaan pasar tidak stabil	0,131	2	0,261
Adanya persaingan industri sejenis	0,126	2	0,253
<i>Brand image</i> dari pesaing yang lebih kuat	0,131	2	0,262
Kondisi perekonomian tidak stabil	0,125	2	0,250
TOTAL	1,000		2,720

Internal Eksternal	Strengths (S)	Weaknesses (W)
	<ol style="list-style-type: none"> Tenaga kerja cukup terampil Bahan baku ikan segar cukup mudah didapatkan Mutu produk yang dihasilkan baik Lokasi pengolahan dan/atau pemasar berada di tempat pengambilan bahan baku Harga produk olahan ikan dari harga standar di pasaran Tempat olahan cukup dekat dari pasar tujuan pemasaran 	<ol style="list-style-type: none"> Harga bahan baku tinggi Modal Kurangnya variasi dan inovasi produk Proses produksi masih menggunakan peralatan olahan sederhana Kurangnya promosi produk Transaksi uang hasil penjualan produk olahan ikan antar pengolah dan/atau pemasar dengan penjual/pedagang dilakukan setelah produk terjual Tidak adanya koperasi bagi usaha pengolahan produk olahan ikan
Opportunities (O)	Strategi SO	Strategi WO
<ol style="list-style-type: none"> Peningkatan daya beli dan tingkat konsumsi ikan olahan masyarakat cukup tinggi Wilayah pemasaran cukup terorganisir antar pengolah Pertumbuhan bisnis melalui media <i>online</i> Budaya praktis/instan 	<ol style="list-style-type: none"> Memanfaatkan TI untuk pemasaran melalui social media atau <i>e-commerce</i>. (S1,S2,S3,S4,S5,S6;O1,O2,O3,O4) Klasterisasi pusat pengolahan sesuai kebutuhan pasar (S1,S2,S3,S4,S5,S6;O1,O2,O3,O4) 	<ol style="list-style-type: none"> Meningkatkan efisiensi bahan baku (W1,W3;O1,O2) Menggunakan peralatan pengolahan secara optimal (W2, W4; O1,O2,O3,O4)
Threats (T)	Strategi ST	Strategi WT
<ol style="list-style-type: none"> Permintaan pasar tidak stabil Adanya persaingan industri sejenis <i>Brand image</i> dari pesaing yang lebih kuat Kondisi perekonomian tidak stabil 	<ol style="list-style-type: none"> Meningkatkan dan mempertahankan mutu produk (S2,S3,S4,S5,S6; T1,T2,T3,T4) Mengikuti pelatihan manajemen pemasaran dan keuangan (S1,S2,S3,S4,S5,S6; TT1,T2,T3, T4) 	<ol style="list-style-type: none"> Menjalin kerjasama yang baik dengan instansi pemerintah (W1,W2,W4; T1,T2,T3,T4) Menjadi anggota koperasi perikanan (W6,W7; T1,T2,T4)

Gambar 3. Perumusan strategi POKLAHSAR Kabupaten Bogor

Implikasi Manajerial

1. Teknologi

Pemeliharaan peralatan produksi pengolahan ikan yang telah diberikan melalui bantuan program PUMP-P2HP diharapkan dapat dilakukan secara mandiri oleh POKLAHSAR. Sebagai contoh, teknologi pengolahan seperti *freezer* dapat menyimpan lebih banyak bahan baku, sehingga dapat meningkatkan skala produksi dan menjaga mutu bahan baku. Kelangsungan bahan baku dan rendahnya peluang pasar dapat dilakukan dengan cara peningkatan akses pasar produk olahan ikan melalui kemitraan atau kontrak kerja dengan pasar modern.

2. Pelatihan dan Bimbingan

Pelatihan yang bersifat teknis dan manajerial terkait dengan pengembangan usaha pengolahan dan pemasaran hasil perikanan diperlukan untuk mencapai keberhasilan program PUMP-P2HP dan usaha POKLAHSAR secara mandiri. Pelatihan teknis yang dapat diberikan kepada POKLAHSAR seperti penggunaan sosial media untuk pemasaran produk maupun teknik pembuatan produk lebih inovatif dan disukai oleh konsumen saat ini. Pelatihan manajerial seperti pemasaran dan pengelolaan keuangan erat kaitannya dengan penguatan peran pendampingan secara berkelanjutan setelah POKLAHSAR menerima bantuan. Pelatihan dapat berjalan baik dengan cara menyusun rencana pemasaran (*marketing plan*), merancang program pelatihan sesuai kebutuhan pasar (*program design*), meningkatkan mutu pengelolaan sumber daya pelatihan (*training resources management*) untuk tercapai secara optimal program pelatihan bermutu dan berdaya saing tinggi, dengan kreatifitas dan inovasi yang diterima oleh masyarakat luas/pelanggan. Kegiatan pendampingan yang berjalan sampai saat ini dilakukan dalam waktu satu kali dalam satu bulan oleh Dinas Peternakan dan Perikanan Kabupaten Bogor. Penguatan pendampingan dapat dilakukan dengan membangun jaringan kerja secara lebih luas antara Dinas Peternakan dan Perikanan dan Lembaga Penyuluhan dan Badan Pengembangan SDM Kelautan dan Perikanan melalui *workshop* dan sosialisasi. *Workshop* atau lokakarya adalah suatu acara dimana beberapa orang bertemu mencari solusi dari suatu masalah yang diangkat menjadi topik dalam pertemuan. Dalam kaitannya dengan pelaksanaan PUMP P2HP, *workshop* dapat dikatakan pertemuan antara pengolah dan pemasar hasil perikanan dengan lembaga terkait mendis-

kusikan permasalahan terkait usaha pengolahan dan pemasar. Sosialisasi merupakan salah satu unsur penting dalam pelaksanaan program yang bersifat nasional karena menjadi pintu utama bagi masyarakat dan *stakeholder* terkait dalam memahami program tersebut. Sosialisasi adalah penyebaran informasi (program, kebijakan, peraturan) dari satu pihak (pemilik program, kebijakan, peraturan) kepada pihak-pihak lain (aparatur, masyarakat yang terkena program, dan masyarakat umum). Sosialisasi yang baik mengenai suatu program nasional adalah penyampaian informasi yang baik dan benar dengan penggunaan bahasa yang mudah dimengerti mulai dari tingkat pusat hingga penerima bantuan.

3. Kelembagaan

Peningkatan fungsi kelembagaan Poklahsar dilakukan untuk memfasilitasi perluasan akses pasar bagi anggota kelompok dan peningkatan kerjasama antara kelompok penerima dan non penerima melalui kemitraan atau kontrak kerja dengan pasar modern. Selain itu, perlu melakukan transformasi kelembagaan Poklahsar menjadi kelembagaan berbadan hukum.

KESIMPULAN

Administrasi penyaluran BLM PUMP-P2HP berupa peralatan pengolahan dan pendukung pemasaran yang diberikan oleh Dirjen P2HP tidak lengkap menurut standar mutu yang tertulis dalam Keputusan Direktorat Jenderal Pengolahan dan Pemasaran Hasil Perikanan Nomor 86 Tahun 2014. Pemanfaatan BLM PUMP-P2HP dianggap telah berhasil, yang ditunjukkan oleh: (1) peningkatan pertumbuhan wirausaha pengolahan dan pemasaran melalui penyerapan tenaga kerja melalui penambahan anggota baru dalam kelompok dan (2) peningkatan jumlah produksi dan pendapatan pada POKLAHSAR. Pendampingan program ini dianggap belum optimal bagi POKLAHSAR, karena masih mengalami kendala dalam mengelola pemasaran dan keuangan.

Unsur paling kuat dimiliki oleh POKLAHSAR adalah *value proposition*. Unsur yang kurang saat ini adalah *channel*, karena media yang digunakan saat ini hanya promosi dari mulut ke mulut, sehingga pemasaran tidak berkembang.

Alternatif strategi yang dapat dirumuskan adalah memanfaatkan TI untuk pemasaran atau promosi melalui sosial media atau *e-commerce*, klusterisasi pusat pengolahan sesuai kebutuhan

pasar, meningkatkan efisiensi bahan baku, menggunakan peralatan pengolahan secara optimal, meningkatkan dan mempertahankan mutu produk, mengikuti pelatihan manajemen pemasaran dan keuangan, menjalin kerjasama yang baik dengan instansi pemerintah dan menjadi anggota koperasi perikanan.

DAFTAR PUSTAKA

- David, F.R. 2011. *Manajemen Strategis*. (Terjemahan) Edisi 12. Jakarta (ID): Salemba Empat.
- Dewantary, S.D., Hasanuddin. T., Viantimala, B. 2015. Program pengembangan usaha mina pedesaan (PUMP) bidang pengolahan dan pemasaran hasil perikanan (P2HP) dan pendapatan pelaku usaha bidang perikanan di wilayah pesisir Kota Bandar Lampung. *JIIA*. 3(3):308-314.
- Hikmayani, Y., Triyanti, R. 2015. Evaluasi pelaksanaan program nasional pemberdayaan usaha masyarakat mandiri kelautan dan perikanan pada usaha pengolahan ikan: studi kasus di Kota Banda Aceh. *Jurnal Sosek KP*, 10(1): 61-75.
- Hikmayani, Y., Yulisti, M. 2015. Dampak ekonomi program pengembangan usaha mina pedesaan (pump) pada usaha pengolahan dan pemasaran hasil perikanan. *Jurnal Sosek KP*. 10(2): 229-240.
- [KKP] Kementerian Kelautan dan Perikanan 2014(a). Keputusan Direktur Jenderal Pengolahan dan Pemasaran Hasil Perikanan Nomor 86 Tahun 2014 Tentang Perubahan Atas Keputusan Direktur Jenderal Pengolahan dan Pemasaran Hasil Perikanan Nomor 31/KEP-DJP2HP/2014 Tentang Pedoman Teknis Pengembangan Usaha Mina Pedesaan Pengolahan dan Pemasaran Hasil Perikanan Tahun 2014. Jakarta (ID): Kementerian Kelautan dan Perikanan.
- [KKP] Kementerian Kelautan dan Perikanan. 2014(b). Keputusan Direktur Jenderal No. 117/KEP-DJP2HP/2014 tentang Kelompok Pengolah Pemasar Penerima Bantuan Langsung Masyarakat pada Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat Mandiri Kelautan dan Perikanan dalam Rangka Pengembangan Usaha Mina Pedesaan Pengolahan dan Pemasaran Hasil Perikanan. Jakarta (ID): Kementerian Kelautan dan Perikanan.
- Kurniawan, A.K. 2014. Evaluasi pelaksanaan program bantuan langsung sementara masyarakat di Kelurahan Dalam Bugis, Kecamatan Pontianak Timur, Kota Pontianak. *Jurnal S-1 Pemerintahan*; 3(4): 1-13.
- Lintjewas, O.Y.L. 2016. Evaluasi kebijakan pemberian bantuan pengembangan usaha mina pedesaan di Kabupaten Minahasa Selatan. *Jurnal Ilmu Sosial dan Pengelolaan Sumberdaya Pembangunan*; 20(2): 82-94.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. 2010. *Business Model Generation: a Handbook For Visionaries, Game Changers and Challengers*. New Jersey (US): John Wiley & Sons, Inc.
- Rangkuti, F. 2015. Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis. Jakarta (ID): PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Tim PPM Manajemen. 2014. *Bussines Model Canvas Penerapan di Indonesia*. Jakarta (ID): Penerbit PPM.
- Wrihatnolo, R. 2012. Manajemen pemantauan dan evaluasi pembangunan [Internet]. Tersedia pada: <http://www.slideshare.net/wrihatnolo/manajemen-evaluasi-pemantauan-dan-pelaporan-pembangunan-24-juni-2012> (diunduh 2016 Jun 25).