

Strategi Pengembangan Usaha Bandeng Duri Lunak Mandala Presto di Kabupaten Bogor

Business Development Strategy of Mandala Presto's Soft-boned Milkfish in Bogor Regency

Zulfa Sania Dasairy^{1*}, Musa Hubeis², dan Tjahja Muhandri³

¹Program Magister Pengembangan Industri Kecil Menengah, Sekolah Pascasarjana IPB
Jl. Raya Pajajaran Kampus IPB Baranangsiang Bogor 16144

²Program Magister Pengembangan IKM, Sekolah Pascasarjana IPB dan Departemen Manajemen FEM IPB

³Departemen Ilmu dan Teknologi Pangan, Fakultas Teknologi Pertanian, IPB
Jl. Kamper, Kampus IPB Dramaga, Bogor 16680

ABSTRAK

Mandala Presto adalah salah satu usaha pengolahan ikan bandeng di Kabupaten Bogor. Usaha ini dimulai dengan produksi ikan bandeng duri lunak tanpa kemasan pada tahun 2011. Mandala presto bekerjasama dengan 35 orang pedagang kaki lima menjual bandeng presto di pasar tradisional dan berkeliling dari rumah ke rumah. Pada tahun 2018, pemilik usaha mengubah model bisnis untuk fokus pada ikan bandeng duri lunak yang dikemas vakum dan higienis. Tujuan penelitian ini (1) Mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang memengaruhi pengembangan usaha Bandeng duri lunak Mandala Presto; (2) Menyusun penerapan model bisnis kanvas Bandeng duri lunak Mandala Presto terhadap pengembangan strategi bisnisnya; dan (3) Menentukan strategi prioritas pilihan dari kesembilan unsur model bisnis kanvas untuk meningkatkan pertumbuhan usaha Bandeng duri lunak Mandala Presto. Metode model bisnis kanvas digunakan untuk memetakan kondisi usaha Mandala Presto, diikuti oleh analisis deskriptif dan kuantitatif yang terdiri dari matriks *internal factor evaluation* (IFE), matriks *external factor evaluation* (EFE), matriks *internal-external* (IE), matriks *strengths, weaknesses, opportunities, and threats* (SWOT), dan *analytical hierarchy process* (AHP) untuk perbaikan model bisnis. Hasil perhitungan IFE adalah 3,32 dan hasil perhitungan EFE adalah 2,79, yang dipetakan dalam matriks IE di sel IV, menunjukkan bahwa Mandala Presto berada pada posisi tumbuh dan berkembang. Penentuan strategi prioritas dengan AHP berfokus pada empat unsur model bisnis kanvas, yaitu mitra kunci, aktivitas kunci, saluran, dan sumber daya kunci.

Kata kunci: bandeng duri lunak, model kanvas, strategi pengembangan

ABSTRACT

Mandala Presto is one of the milkfish processing businesses in Bogor Regency. The business started producing soft-boned milkfish without packaging in 2011. Collaborating with 35 street vendors, they sold soft-boned milkfish in traditional markets and through door-to-door sales. In 2018, the owner changed the business model to focus on hygienic vacuum-packaged soft-boned milkfish. The aims of this study were (1) to identify internal and external factors influencing the development of Mandala Presto's soft-boned milkfish business, (2) to develop the implementation of Mandala Presto's soft-boned milkfish business model canvas for its business strategy, and (3) to determine the prioritized strategy choices from the nine elements of the business model canvas to enhance the growth of Mandala Presto's soft-boned milkfish business. The method used was the business model canvas to map the condition of Mandala Presto, followed by descriptive and quantitative analysis including the internal factor evaluation (IFE) matrix, external factor evaluation (EFE) matrix, internal-external (IE) matrix, strengths, weaknesses, opportunities, and threats (SWOT) matrix, and analytical hierarchy process (AHP) for business model improvement. The IFE calculation result is 3.32, and the EFE calculation result is 2.79, which are mapped in the IE matrix in

*) Korespondensi:

Perum. Bojong Depok Baru I Jl Kerinci Blok HB No 8 RT 01 RW 19, Bojonggede, Bogor; email: dasairyzulfa@gmail.com

cell IV, indicating that the business is in a growing and developing position. The priority strategy determination with AHP focuses on four elements of the business model canvas: key partners, key activities, channels, and key resources.

Key words: development strategy, model canvas, soft-boned milkfish

PENDAHULUAN

Peluang usaha sektor perikanan di Indonesia masih terbuka lebar. Hal ini didukung oleh meningkatnya angka konsumsi ikan nasional selama 10 tahun terakhir. Berdasarkan data Kementerian Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia (KKPRI, 2022a), diperoleh angka konsumsi ikan nasional 55,37 kg/kapita pada tahun 2021. Angka itu tumbuh 1,48% dibanding tahun sebelumnya 54,56 kg/kapita. Pada tahun 2011 angka konsumsi ikan nasional hanya 32,25 kg/kapita, sehingga ada kenaikan angka konsumsi ikan nasional 2021 sekitar 71,69% dibandingkan pada 10 tahun lalu.

Salah satu produk unggulan budidaya perikanan yang dikonsumsi masyarakat Indonesia adalah ikan Bandeng. Banyaknya produksi ikan Bandeng di Indonesia dapat menjamin ketersediaan bahan baku bagi pengusaha Bandeng duri lunak. Menurut data (KKPRI, 2022b), daerah penghasil produksi budidaya Bandeng terbesar tahun 2020 adalah Sulawesi Selatan 193.766 ton, Jawa Timur 167.597 ton, Jawa Tengah 92.398 ton, Jawa Barat 83.136 ton dan Sulawesi Tenggara 53.987 ton. Produksi nasional budidaya Bandeng mencapai 811.883 ton.

Masyarakat Indonesia biasa mengolah ikan Bandeng dengan pengasapan, pemindangan (perebusan dengan garam), pengukusan, dan penggorengan. Strategi pengembangan usaha Bandeng duri lunak yang pernah dilakukan di Kabupaten Indramayu adalah strategi peningkatan produksi, strategi penguatan infrastruktur, strategi peningkatan kerja sama antar *stakeholder*, strategi penyuluhan, dan strategi perbaikan regulasi (Dhelia *et al.* 2018). Pengembangan produk otak-otak Bandeng Gresik menurut Narto (2020) dilakukan dengan inovasi produk berorientasi pada varian produk baru, membangun sistem pembelian bahan baku dan bahan penunjang, serta distribusi penjualan terintegrasi. Kusumawati *et al.* (2021) menganalisis penguatan produk Bandeng Presto Ell di Tangerang Selatan melalui strategi *branding* dengan memperbaiki kemasan Bandeng Presto Ell.

Kabupaten Bogor memiliki sektor perikanan yang cukup baik. Pelaku usaha perikanan di Kabupaten Bogor berada di segmen budidaya ikan hias, budidaya ikan konsumsi, dan pengolahan hasil perikanan, termasuk pengolahan ikan Bandeng. Kabupaten Bogor bukan kawasan pesisir dan tidak ada tambak untuk budidaya Bandeng, namun bahan baku mudah diperoleh karena dekat dengan Pelabuhan Muara Angke Jakarta, dan melalui distributor ikan beku.

Mandala Presto adalah salah satu usaha pengolahan ikan Bandeng di Kabupaten Bogor. Usaha ini dimulai dengan produksi Bandeng duri lunak tanpa kemasan pada tahun 2011. Mandala Presto bekerjasama dengan 35 orang pedagang pikulan menjual Bandeng duri lunak di pasar tradisional dan berkeliling dari rumah ke rumah. Pada tahun 2018, pemilik usaha mengubah model bisnis untuk fokus pada ikan Bandeng duri lunak yang dikemas secara vakum dan higienis. Bandeng duri lunak yang diproduksi Mandala Presto diberi merek Bandeng Presto Cap Rakit. Produk disimpan dalam suhu -18°C . Hal ini membuat masa simpan produk lebih lama yang semula hanya bertahan satu sampai dua hari di suhu ruang menjadi delapan bulan di suhu -18°C .

Bandeng Presto Cap Rakit telah terdaftar BPOM RI MD 243210001693 pada tanggal 3 November 2022, SKP (Sertifikat Kelayakan Pengolahan) dari Dirjen Penguatan Daya Saing Produk Kelautan dan Perikanan Nomor 20673/32/SKP/LN/XII/2021, dan sertifikat Halal dengan nomor ID32110000787480522. Produk ini dilengkapi dengan izin edar dan jaminan halal berpotensi menjangkau pasar yang lebih luas dan dapat memengaruhi keputusan pembelian. Hal ini didukung oleh penelitian Wibowo dan Mandusari (2018) bahwa label halal yang terdapat pada kemasan produk makanan dapat memberikan nilai positif dan peluang besar dalam memengaruhi keputusan pembelian konsumen.

Pemasaran yang sudah pernah dilakukan pengelola Mandala Presto terhadap produk Bandeng Presto Cap Rakit melalui *Whatsapp*, *Go-Food*, *Grabfood*, *Instagram*, dan berbasis kemitraan. Pemasaran melalui pedagang pikulan sudah tidak dijalankan akibat produk kurang higienis.

Pemasaran *online* melalui *marketplace* masih kurang menguntungkan, karena pembeli sedikit dibandingkan dengan penjualan ke *reseller* secara langsung. Saat ini pengelola lebih fokus pada pemasaran dengan kemitraan, baik bekerja sama dengan *catering*, perusahaan, dan *reseller*. Berdasarkan penelitian Halik (2019), usaha yang menjalin kemitraan memiliki pendapatan dan omzet penjualan lebih tinggi dibandingkan dengan usaha yang tidak menjalin kemitraan. Kesulitan-kesulitan yang sering dihadapi oleh pengusaha seperti memperoleh bahan baku, dan memasarkan produk dapat teratasi dengan bermitra.

Model bisnis yang sudah berjalan di Mandala Presto perlu dilakukan evaluasi dan perbaikan, sehingga usaha Mandala Presto mempunyai model bisnis yang kuat, baik, dan dapat meningkatkan pembelian produk. Penelitian ini merumuskan strategi pengembangan usaha Bandeng duri lunak Mandala Presto dengan pendekatan model bisnis kanvas. Tujuan penelitian ini (1) Mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang memengaruhi pengembangan usaha Bandeng duri lunak Mandala Presto; (2) Menyusun penerapan model bisnis kanvas Bandeng duri lunak Mandala Presto terhadap pengembangan strategi bisnisnya; dan (3) Menentukan strategi prioritas pilihan dari kesembilan unsur model bisnis kanvas untuk meningkatkan pertumbuhan usaha Bandeng duri lunak Mandala Presto.

METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan melalui observasi dan wawancara, yaitu mengunjungi secara langsung usaha Mandala Presto yang terletak di Kecamatan Sukaraja, Kabupaten Bogor dan dilaksanakan pada bulan Desember 2022-Maret 2023. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah memetakan kondisi usaha Bandeng duri lunak berbasis model bisnis kanvas (MBK) dan melakukan analisis deskriptif kuantitatif atas matriks *internal factor evaluation* (IFE), *external factor evaluation* (EFE), *internal-external* (IE), *strenghths, weaknesses, opportunities, and threats* (SWOT) dan *analytic hierarchy process* (AHP) untuk perbaikan model bisnis. Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan kondisi hasil penelitian secara mendalam.

Identifikasi sembilan unsur MBK pada usaha Mandala Presto dilakukan melalui wawancara kepada pengelola Mandala Presto, dan pemasok bahan baku. Pengisian kuesioner juga

dilakukan melalui *Google Form* kepada 30 orang pelanggan. Responden pada analisis matriks IFE, EFE, IE, SWOT, dan AHP berjumlah enam orang yang terdiri dari satu orang pengelola Mandala Presto, satu orang pemasok bahan baku, tiga orang sebagai perwakilan dari pemerintah daerah, yaitu Diskanak Kabupaten Bogor, Diskopukm Kabupaten Bogor, dan Disdagin Kabupaten Bogor, serta satu orang akademisi pemerhati usaha Bandeng duri lunak dari IPB *University*.

Narasumber pada penelitian ini dipilih dengan sengaja (*purposive sampling*), yaitu memilih pakar yang kompeten dan terlibat langsung dalam pengawasan, penerapan, pembinaan, penelitian usaha Mandala Presto. Penetapan narasumber sebagai seorang pakar berdasarkan pada (1) reputasi, kedudukan dan kredibilitasnya menurut topik kajian; (2) bersedia diwawancara secara mendalam; dan/atau (3) memiliki pengalaman minimal 10 tahun di bidang yang ditekuni.

Data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dari identifikasi dan jawaban individual responden terkait penelitian. Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari informasi lain seperti dokumen Mandala Presto, jurnal ilmiah, dan data hasil penelitian sejenis. Pengolahan data akan dilakukan dengan program *MS Office Excel* untuk analisis matriks IFE, EFE, dan IE. Analisis AHP menggunakan program *Super Decisions versi 2.10*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pemetaan Awal Sembilan Unsur MBK

Usaha yang memahami kebutuhan pelanggan dapat lebih unggul daripada pesaing (Saad *et al.*, 2023). Pertanyaan utama saat menggambarkan model bisnis yang ada adalah siapa pelanggan terpenting dan untuk siapa perusahaan menciptakan nilai (Brunner dan Wolfartsberger, 2020). Identifikasi dan analisis strategi awal pada usaha Bandeng Duri Lunak Mandala Presto dilakukan melalui penerapan sembilan unsur MBK (Gambar 1).

Terdapat kemiripan segmen pelanggan pada MBK Mandala Presto dengan Kuala Pahang *Seafood*, yaitu karyawan perkantoran, ibu rumah tangga, mahasiswa, serta pengunjung lokal dan internasional (Ismail *et al.*, 2018). Mandala Presto belum memiliki pembeli internasional, namun pengembangan usaha memungkinkan hal itu dapat diwujudkan. Selain itu, terdapat perbedaan hubungan pelanggan dan saluran yang digunakan

Mandala Presto dengan Kuala Pahang *Seafood* karena menyesuaikan karakteristik pelanggan masing-masing. Menurut Ismail *et al.* (2018) hubungan pelanggan Kuala Pahang *Seafood* menggunakan kartu anggota, dan saluran yang dipakai untuk pemesanan melalui *website*, layanan pusat panggilan (*call center*), dan media sosial.

Analisis Matriks IFE

Matriks ini digunakan untuk menganalisis faktor-faktor internal usaha Bandeng Duri Lunak Mandala Presto yang berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting. Faktor-faktor internal dapat dilakukan penelusuran misalnya dari aspek manajemen keuangan, sumber daya manusia (SDM), pemasaran, produksi, dan operasi. Hasil identifikasi kekuatan dan kelemahan dimasukkan sebagai faktor strategik internal, kemudian diberi bobot dan peringkat. Skor hasil perkalian bobot dan peringkat pada Tabel 1 dijumlahkan dan didapat nilai total perhitungan

matriks IFE yaitu 3,32. Hal ini berarti usaha Bandeng duri lunak Mandala Presto berada pada posisi sangat baik secara internal.

Analisis Matriks EFE

Matriks EFE menganalisis faktor-faktor strategik eksternal, yaitu faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman dalam pengembangan usaha Bandeng duri lunak Mandala Presto. Perhitungan matriks EFE dimulai dengan mengidentifikasi faktor-faktor eksternal utama seperti kekuatan pasar, kekuatan industri, tren kunci, dan kekuatan ekonomi makro. Selanjutnya dilakukan pembobotan dan pemberian peringkat pada masing-masing faktor eksternal tersebut, serta bobot dan peringkat dikalikan. Nilai total perhitungan matriks EFE pada Tabel 2 adalah (2,79). Hal ini menandakan usaha Bandeng duri lunak memiliki tanggapan cukup baik terhadap peluang dan ancaman.

KEY PARTNERS  1. Pemasok ikan Bandeng 2. Pemasok bumbu 3. <i>Reseller</i> 4. Percetakan 5. Dinas Perikanan dan Peternakan Kab. Bogor	KEY ACTIVITIES  1. Membeli bahan baku 2. Pencucian dan penyiangan 3. Perendaman air garam 4. Pembumbuan I 5. Pemasakan 6. Penirisan 7. Pembumbuan II 8. Pengemasan 9. Pelabelan 10. Penyimpanan beku 11. Distribusi	VALUE PROPOSITION  1. Produk dapat dikonsumsi anak-anak hingga lanjut usia 2. Makanan olahan ikan praktis 3. Kenampakan utuh, rasa enak, gurih, duri lunak 4. Bandeng dikemas vakum, sehingga lebih higienis 5. Adanya logo halal, GMP, dan BPOM MD	CUSTOMER RELATIONSHIPS  1. Melayani pembeli setiap hari 2. Melayani pembayaran transfer 3. Memberikan harga khusus dengan minimal pembelian	CUSTOMER SEGMENTS  1. Ibu rumah tangga 2. Wiraswasta 3. Pegawai kantor 4. Mahasiswa / Pelajar 5. Penghasilan minimal 3 juta/bulan 6. Lokasi Jabodetabek
	KEY RESOURCES  Sumber Daya Manusia: Pimpinan Manajer Produksi <i>Quality Control</i> Manajer Pemasaran Sumber Daya Keuangan: Biaya pribadi		CHANNELS  1. <i>Sales canvassing</i> 2. Promosi via <i>Whatsapp</i> 3. Ikut pameran produk 4. Membuka toko di rumah	
COST STRUCTURE  Biaya Variabel 1. Pembelian bahan baku 2. Pembelian kemasan Biaya Tetap 1. Gaji karyawan 2. Pemakaian listrik, gas, dan bensin		REVENUE STREAMS  Penjualan Bandeng duri lunak		

Gambar 1. MBK bandeng duri lunak Mandala Presto saat ini

Tabel 1. Matriks IFE usaha bandeng duri lunak Mandala Presto

A. Kekuatan	Bobot (A)	Rating (B)	Skor (AxB)
1. Produk dapat dikonsumsi oleh anak-anak hingga lanjut usia	0,15	4,00	0,59
2. Produk merupakan olahan ikan praktis, sehingga membantu para Ibu Rumah Tangga, baik yang bekerja atau tidak bekerja	0,13	4,00	0,53
3. Produk memiliki kenampakan utuh, bersih, warna kuning keemasan, bau segar, harum, rasa enak, gurih, duri lunak, tekstur padat, dan tidak berlendir	0,13	4,00	0,51
4. Standarisasi proses produksi berupa Sertifikat Kelayakan Pengolahan, izin BPOM, dan halal	0,14	4,00	0,55
5. Memiliki mitra strategis dalam kontinuitas produksi dan pengembangan pemasaran	0,11	4,00	0,46
Sub Total A			2,65
B. Kelemahan			
1. Ketahanan produk di suhu ruang	0,10	2,00	0,21
2. Media dan konten promosi Mandala Presto	0,07	2,00	0,14
3. Hubungan pengelola Mandala Presto dengan konsumen	0,07	2,00	0,13
4. Varian produk Mandala Presto	0,05	2,00	0,09
5. Pencatatan biaya pengeluaran dan pemasukan	0,05	2,00	0,11
Sub Total B			0,68
TOTAL A+B			3,32

Tabel 2. Matriks EFE usaha bandeng duri lunak Mandala Presto

A. Peluang	Bobot (A)	Rating (B)	Skor (AxB)
1. Lokasi Kabupaten Bogor berdekatan dengan Ibukota Negara, sehingga terdapat kemudahan akses pasar dan distribusi	0,123	3,00	0,37
2. Potensi kerjasama dan pengembangan pemasaran dengan mitra baru seperti toko <i>frozen food</i>	0,159	4,00	0,63
3. Media promosi lain sebagai saluran (<i>Facebook, Instagram, Tiktok, dan E-Commerce</i>)	0,131	4,00	0,52
4. Bekerjasama dengan Pemerintah Daerah dalam pengembangan produk, dan promosi usaha	0,105	4,00	0,42
5. Pencatatan biaya dengan aplikasi kasir <i>online</i>	0,090	3,50	0,32
Sub Total A			2,26
B. Ancaman			
1. Pesaing memiliki pelayanan yang lebih baik (kemasan produk, pengiriman, dan layanan pembayaran)	0,094	1,00	0,09
2. Regulasi pemerintah mengenai keamanan pangan	0,076	2,00	0,15
3. Mutu bahan baku yang tidak baik	0,089	1,00	0,09
4. Mitra usaha tidak mau bekerjasama sehingga kehilangan pelanggan	0,074	1,00	0,07
5. Kenaikan biaya pada tarif dasar listrik, bahan baku, gas, dan bahan bakar minyak (BBM)	0,059	2,00	0,12
Sub Total B			0,53
TOTAL A+B			2,79

		IFE (3,32)		
		Kuat (3,0 – 4,0)	Sedang (2,0 – 2,99)	Lemah (1,0 – 1,99)
EFE (2,79)	Tinggi (3,0 – 4,0)	I	II	III
	Sedang (2,0 – 2,99)	IV	V	VI
	Rendah (1,0 – 1,99)	VII	VIII	IX

Gambar 2. Matriks IE usaha bandeng duri lunak Mandala Presto

Matriks IE

Berdasarkan hasil analisis matriks IFE dan EFE didapat nilai total skor bobot faktor strategik internal 3,32 dan nilai total skor bobot faktor

eksternal 2,79. Nilai tersebut dipetakan pada matriks IE untuk mengetahui posisi usaha dalam pemilihan alternatif strategi. Usaha Bandeng duri lunak Mandala Presto pada Gambar 2 berada di

posisi sel IV, yaitu tumbuh dan kembangkan. Menurut David (2011), strategi intensif dan terpadu dapat sangat tepat dilakukan seperti penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk.

Analisis Matriks SWOT

Analisis matriks SWOT digunakan untuk memformulasikan alternatif strategi pengembangan usaha Bandeng duri lunak Mandala Presto berdasarkan kombinasi berbagai faktor internal dan eksternal yang telah diidentifikasi. Analisis Matriks SWOT ditunjukkan pada Gambar 3.

<p style="text-align: center;">Internal</p> <p>Eksternal</p>	<p style="text-align: center;">Kekuatan (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Produk dapat dikonsumsi oleh anak-anak hingga lanjut usia 2. Produk merupakan olahan ikan praktis, sehingga membantu para ibu rumah tangga, baik yang bekerja atau tidak bekerja 3. Produk memiliki kenampakan utuh, bersih, warna kuning keemasan, bau segar, harum, rasa enak, gurih, duri lunak, tekstur padat dan tidak berlendir 4. Standardisasi proses produksi berupa sertifikat kelayakan pengolahan,, izin POM dan halal 5. Memiliki mitra strategis dalam kontinuitas produksi dan pengembangan pemasaran 	<p style="text-align: center;">Kelemahan (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ketahanan produk di suhu ruang 2. Media dan konten promosi mandala presto 3. Hubungan pengelola mandala presto dengan konsumen 4. Varian produk mandala presto 5. Pencatatan biaya pengeluaran dan pemasukan
<p style="text-align: center;">Peluang (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lokasi Kabupaten Bogor berdekatan dengan Ibukota Negara, sehingga terdapat kemudahan akses pasar dan distribusi 2. Potensi Kerjasama dan pengembangan pemasaran dengan mitra baru seperti <i>took frozen food</i> 3. Media promosi lain sebagai saluran (<i>Facebook</i>, <i>Instagram</i>, <i>Tiktok</i> dan <i>e-commerce</i>) 4. Bekerjasama dengan Pemerintah Daerah dalam pengembangan produk dan promosi usaha 5. Pencatatan biaya dengan aplikasi kasir <i>online</i> 	<p style="text-align: center;">Strategi S-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menjalin kemitraan dengan jasa pengiriman, <i>took frozen food</i> dan restoran (S1, S2, S3, S5; O2) 2. Bekerjasama dengan Pemda untuk mempromosikan produk Bandeng duri lunak (S3, S4, S5; O4) 	<p style="text-align: center;">Strategi W-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menggunakan aplikasi kasir online (W5; O2, O5) 2. Promosi di media social sebagai media informasi dan pemasaran produk Mandala Presto (W2, S3; O3, O4) 3. Pengembangan teknologi untuk diversifikasi produk olahan (W1, W4; O4) 4. Bekerjasama dengan Pemda dan institusi untuk pelatihan diversifikasi, pemasaran digital, dan peningkatan mutu produk (W1, W2, W4; O3, O4)
<p style="text-align: center;">Ancaman (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pesaing memiliki pelayanan yang lebih baik (kemasan produk, pengiriman dan layanan pembayaran) 2. Regulasi pemerintah mengenai keamanan pangan 3. Mutu bahan baku yang tidak baik 4. Mitra usaha tidak mau bekerjasama sehingga kehilangan pelanggan 5. Kenaikan biaya pada tarif dasar listrik, bahan baku, gas dan BBM 	<p style="text-align: center;">Strategi S-T</p> <p>Standardisasi proses produksi (SKP, halal, BPOM, HACCP) (S4; T1, T2, T3)</p>	<p style="text-align: center;">Strategi W-T</p> <p>Pengembangan pemanfaatan hasil samping seperti pupuk dari jeroan ikan (W1, W4; O3)</p>

Gambar 3. Matriks SWOT usaha Bandeng duri lunak Mandala Presto

Analisis Prioritas Strategi melalui AHP

Ada delapan strategi pengembangan usaha Bandeng duri lunak hasil analisis SWOT untuk ditentukan strategi prioritasnya. Hasil analisis AHP menggunakan program *Super Decisions versi 2.10* pada Gambar 4 memiliki nilai konsistensi rasio di bawah 0,1 ($CR \leq 10\%$), yang berarti cukup relevan dengan kondisi usaha Bandeng duri lunak saat ini.

Faktor yang paling berpengaruh dalam strategi pengembangan usaha Bandeng duri lunak adalah pemasaran produk (0,809), ketersediaan bahan baku (0,097), dan peningkatan modal dan SDM (0,094). Aktor yang paling berperan mewujudkan usaha Bandeng duri lunak yang sukses adalah Mandala Presto (0,446), diikuti oleh mitra usaha (0,281), Diskanak Kab. Bogor (0,117), Diskopukm Kab. Bogor (0,090), Disdagin Kab. Bogor (0,041), dan Akademisi (0,025). Tujuan dari pengembangan usaha Bandeng duri lunak adalah meningkatnya pembelian produk (0,450), peningkatan mutu produk (0,368), dan diversifikasi produk (0,181).

Prioritas strategi berdasarkan analisis AHP:

1. Alternatif 1: Menjalin kemitraan dengan jasa pengiriman, toko *frozen food*, dan restoran (0,266);
2. Alternatif 3: Standardisasi proses produksi (SKP, Halal, BPOM, HACCP) (0,227).
3. Alternatif 6: Promosi di media sosial sebagai media informasi dan pemasaran produk Mandala Presto (0,137);
4. Alternatif 4: Pengembangan teknologi untuk diversifikasi produk olahan (0,127);
5. Alternatif 7: Bekerjasama dengan pemerintah daerah dan institusi untuk pelatihan diversifikasi

- kasi, pemasaran digital, dan peningkatan mutu produk (0,088);
6. Alternatif 8: Bekerjasama dengan pemerintah daerah untuk mempromosikan produk Bandeng duri lunak (0,075);
7. Alternatif 2: Menggunakan aplikasi kasir *online* (0,056); dan
8. Alternatif 5: Pengembangan pemanfaatan hasil samping (0,024).

Perbaikan MBK Usaha Bandeng Duri Lunak Mandala Presto

Penerapan MBK pada usaha Bandeng duri lunak Mandala Presto bertujuan sebagai salah satu evaluasi model bisnis dan pengembangan usaha di masa mendatang. Empat unsur dipilih berdasarkan rekomendasi narasumber, yaitu mitra kunci, aktivitas kunci, saluran, dan sumber daya kunci. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2020), model bisnis ibarat cetak biru sebuah strategi yang diterapkan melalui struktur organisasi, proses, dan sistem.

Hasil analisis MBK pada usaha Bandeng duri lunak Mandala Presto ditunjukkan Gambar 5 dapat dijadikan dasar perencanaan dan pengembangan usaha. Prioritas strategi dapat dilakukan berurutan sesuai prioritas, dan dilakukan bersamaan menurut kondisi internal, eksternal, dan sumber daya yang dimiliki usaha Bandeng duri lunak Mandala Presto dalam mencapai tujuan bisnisnya.

Peningkatan kerjasama dengan pemangku kepentingan eksternal dan pengenalan jaringan konsumen baru dipilih sebagai strategi MBK (Moshood *et al.* 2022). *Reseller* Mandala Presto saat ini mencapai 20 orang. Penambahan mitra usaha dapat menjamin permintaan Bandeng duri lunak, sehingga produksi tetap berkelanjutan.



Gambar 4. Bobot pengembangan usaha bandeng duri lunak Mandala Presto berdasarkan AHP

KEY PARTNERS 1. Pemasok ikan bandeng 2. Pemasok bumbu 3. <i>Reseller</i> 4. Percetakan 5. Dinas Perikanan dan Peternakan Kab. Bogor 6. Jasa pengiriman (Paxel, GoSend, GrabExpress) 7. Toko frozen food 8. Restoran 9. Pemerintah daerah (Diskopukm dan Disdagin Kab. Bogor)	KEY ACTIVITIES 1. Membeli bahan baku 2. Pencucian, penyiangan 3. Perendaman air garam 4. Pembumbuan 5. Pemasakan 6. Penirisan 7. Pembumbuan II 8. Pengemasan 9. Pelabelan 10. Penyimpanan beku 11. Distribusi 12. Standarisasi proses produksi KEY RESOURCES Sumber Daya Manusia : - Pimpinan - Manajer Produksi - Quality Control - Manajer Pemasaran Sumber Daya Keuangan: - Biaya pribadi Sumber Daya Peralatan : - Teknologi untuk diversifikasi produk - Aplikasi kasir online	VALUE PROPOSITION 1. Produk dapat dikonsumsi anak-anak hingga lanjut usia 2. Makanan olahan ikan praktis 3. Kenampakan utuh, rasa enak, gurih, duri lunak 4. Bandeng dikemas vakum, sehingga lebih higienis 5. Adanya logo halal, GMP, dan BPOM MD	CUSTOMER RELATIONSHIPS 1. Melayani pembeli setiap hari 2. Melayani pembayaran transfer 3. Memberikan harga khusus dengan minimal pembelian CHANNELS 1. <i>Sales canvassing</i> 2. Promosi via <i>Whatsapp</i> 3. Ikut pameran produk 4. Membuka toko di rumah 5. Mengaktifkan akun Instagram Mandala Presto 6. Mengaktifkan penjualan GoFood, GrabFood, dan ShopeeFood 7. Membuat akun TikTok	CUSTOMER SEGMENTS 1. Ibu rumah tangga 2. Wiraswasta 3. Pegawai kantor 4. Mahasiswa / Pelajar 5. Penghasilan minimal tiga juta/bulan 6. Lokasi Jabodetabek
COST STRUCTURE Biaya Variabel 1. Pembelian bahan baku 2. Pembelian kemasan Biaya Tetap 1. Gaji karyawan 2. Pemakaian listrik, gas, dan bensin		REVENUE STREAMS Penjualan Bandeng duri lunak		

Gambar 5. Perbaikan strategi MBK usaha bandeng duri lunak Mandala Presto

Kerjasama dengan jasa pengiriman dapat menjaga mutu produk terjaga sampai ke tangan konsumen. Jasa pengiriman yang dipilih harus mampu menangani produk beku, salah satunya *Paxel*. Sementara itu, *Gojek* dan *Grab* dilakukan sebagai alternatif pengiriman cepat di kawasan lokasi usaha Mandala Presto dan sekitarnya. Menurut Lukiastuti dan Pantawis (2019), variabel *delivery* seperti layanan *fast delivery* dan *on time delivery* (tepat waktu) dapat meningkatkan daya saing produk Bandeng duri lunak.

Pemilihan media sosial untuk promosi harus mempertimbangkan banyaknya pengguna di masing-masing platform media sosial, dan disesuaikan dengan segmen pelanggan Mandala Presto. Menurut Hermawan *et al.* (2022) media digital yang paling banyak digunakan pelaku UMKM adalah *Instagram* dan *Whatsapp*. Sementara *marketplace* yang paling banyak digunakan adalah *Shopee* karena layanan ini menawarkan jasa pengantaran khusus produk makanan, yaitu *Shopeefood*. Azizah *et al.* (2021) meneliti bahwa pengguna *Shopee* terbanyak adalah perempuan dengan intensitas pembelian satu sampai tiga kali per bulan. Berdasarkan penelitian Febrianti *et al.* (2022), pengguna terbanyak *TikTok* adalah perem-

puan. Responden yang menggunakan *TikTok Shop* menyatakan kemudahan dalam proses jual beli, efektif untuk mempromosikan produk, dan meningkatkan penjualan.

Pengoptimalan bagian pemasaran Mandala Presto dengan menambah mitra usaha, menjaga hubungan dengan mitra, dan aktif mengelola media sosial penting dilakukan untuk mengakrabkan produk Bandeng duri lunak di masyarakat. Hal ini didukung oleh Santoso *et al.* (2018), bahwa kemasan produk dan lingkungan sosial memberi pengaruh signifikan terhadap keakraban produk. Keakraban produk terbukti memberi pengaruh signifikan terhadap minat beli konsumen terhadap produk *frozen food*.

Mandala Presto disarankan untuk bekerjasama dengan pemerintah daerah dan institusi untuk pelatihan diversifikasi, pemasaran digital, dan peningkatan mutu produk. Kulradathon (2021) menemukan bahwa penelitian dan pengembangan produk dapat meningkatkan total penjualan dan pendapatan ekspor Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Thailand di industri makanan laut. Namun karena keterbatasan sumber daya dan modal UKM, maka organisasi pemerintah direkomendasikan untuk membangun wadah

penelitian dan pengembangan produk perikanan. Sementara itu, institusi akademik harus mendukung para ahlinya untuk mendiseminasi pengetahuan dari akademisi ke pelaku UKM.

Pengembangan teknologi untuk diversifikasi Bandeng duri lunak dapat menggunakan sterilisasi, sehingga produk yang dihasilkan dapat disimpan pada suhu ruang. Produk dapat dikemas dengan kaleng dan *retort pouch*. Hal ini didukung oleh Nurhikmat *et al.* (2016), bahwa proses sterilisasi dirancang untuk mematikan semua mikroba termofil pembentuk spora. Derajat sterilisasi yang cukup dapat diperoleh bila titik terdingin dalam kaleng cukup untuk menghancurkan mikroba. Derajat sterilisasi biasanya dipresentasikan sebagai nilai F yaitu waktu dalam menit pada suhu 121°C yang diperlukan untuk menghancurkan mikroba. Sterilisasi standar harus dilakukan pada suhu 121°C selama 3 menit dan biasa disebut sebagai F₀ 3. Menurut Azhari *et al.* (2023) kecukupan proses sterilisasi pada ikan dalam kemasan *retort pouch* suhu 121,5°C selama 4,8 menit dan tekanan 1,8 bar memiliki kriteria terbaik dengan tingkat preferensi organoleptik tertinggi (8,2).

KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian terhadap pengembangan usaha Bandeng duri lunak Mandala Presto, menghasilkan kesimpulan berikut:

1. Pengembangan usaha Bandeng duri lunak Mandala Presto dipengaruhi beberapa faktor internal dan eksternal. Faktor internal yang menjadi kekuatan utama adalah produk dapat dikonsumsi oleh anak-anak hingga lanjut usia, dan sudah memiliki Sertifikat Kelayakan Pengolahan, izin edar BPOM, serta sertifikat halal. Kelemahan utamanya varian produk belum ada. Faktor eksternal yang menjadi peluang utama adalah potensi kerjasama dengan mitra baru, dan ancaman utamanya mitra usaha tidak mau bekerjasama, sehingga kehilangan pelanggan.
2. MBK usaha Bandeng duri lunak Mandala Presto saat ini cukup baik, karena pemetaan pada matriks IE menempatkan usaha ini berada pada sel IV, yang berarti tumbuh dan berkembang.
3. Penentuan strategi prioritas dengan AHP berfokus pada empat unsur MBK, yaitu mitra kunci, aktivitas kunci, saluran, dan sumber daya kunci. Strategi berdasarkan prioritas AHP adalah (1) Menjalinkan kemitraan dengan jasa pengiriman, toko frozen food, dan restoran; (2)

Standardisasi proses produksi (SKP, Halal, BPOM, HACCP); (3) Promosi di media sosial sebagai media informasi dan pemasaran produk Mandala Presto; dan (4) Pengembangan teknologi untuk diversifikasi produk olahan.

DAFTAR PUSTAKA

- Azhari, E., M.S. Aliredjo, N. Dharmayanti, A.H. Purnomo. 2023. Sterilisasi produk siap saji: cakalang (*Katsuwonus pelamis* Linnaeus 1778) dalam kemasan retort pouch. *JPHPI*, 26(1): 77-86.
<http://dx.doi.org/10.17844/jphpi.v26i1.41863>
- Azizah, F.N., F.N. Puspakaritas, V.A. Pramesti, Y.A.S. Putri, N. Azizah. 2021. Pengaruh kualitas layanan *e-commerce* Shopee terhadap loyalitas pengguna Shopee. *Jabeistik: Jurnal Analitika Bisnis, Ekonomi, Sosial, dan Politik*, 1(1): 56-67.
- Brunner, M., J. Wolfartsberger. 2020. Virtual reality enriched business model canvas building blocks for enhancing customer retention. *Procedia Manufacturing*, 42: 154-157.
<https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.02.062>
- David, F.R. 2011. *Strategic Management, Concept and Case Edisi ke-13*. New Jersey: Pearson Education.
- Dhelia, I.A., R. Oktaviani, B.H. Iskandar. 2018. Strategi peningkatan daya saing industri bandeng di Kabupaten Indramayu. *Jurnal Ekonomi & Kebijakan Publik*, 9(1): 1-14.
- Febrianti, R., P. Nuraini, R. Firmansyah. 2022. Strategi promosi pada aplikasi TikTok Shop untuk meningkatkan penjualan UMKM. *Jurnal Ekonomi Perjuangan (JUMPER)*, 4(2): 76-80.
- Halik, R.A.F. 2019. Pengaruh kemitraan terhadap kinerja usaha mikro dan kecil tahu di Indonesia [Tesis]. Bogor: Institut Pertanian Bogor.
- Hermawan, F., A.E. Detra, A.F. Eldrian. 2022. Pengaruh media digital sebagai sarana promosi dan transaksi bagi pelaku UMKM makanan dan minuman di masa pandemi Covid-19. *Journal of Information System, Applied, Management, Accounting and Research*, 6(2): 493-505.
- Ismail, I., H. Haron, N.A.Z.M. Yusof. 2018. Sustainable fishing village business model: case study of Kuala Pahang Malaysia. *International Academic Journal of Social Sciences*, 05: 1-22.
doi:10.9756/IAJSS/V5I2/18100022.

- [KKPRI] Kementerian Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia. 2022a. Data Angka Konsumsi Ikan. [diakses 2022 Sep 10] <https://statistik.kkp.go.id/home.php?m=aki&i=209#panel-footer>
- [KKPRI] 2022b. Data Produksi Perikanan Jenis Ikan Bandeng. [diakses 2022 Mar 15]. https://statistik.kkp.go.id/home.php?m=prod_ikan_prov&i=2
- Kulradathon, S. 2021. The role of research and development as a strategy for SMEs development with particular reference to the case of the fisheries and seafood sector in Thailand [tesis]. Glasgow: University of Strathclyde.
- Kusumawati, B., Y. Budiasih, S. Maryama. 2021. Penguatan produk "Ell Bandeng Presto" melalui strategi *branding*. *Abditani: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 4(2): 81-86.
- Lukiastuti, F., S. Pantawis. 2019. Peran strategi operasi terhadap pengembangan daya saing UKM Bandeng Presto di Tambakrejo Semarang. Di dalam: Nurwahyunani A, Wicaksono AGC, Rakhmawati R, Kaswinarni F, editor. Prosiding Seminar Nasional Sains dan Entrepreneurship VI Tahun 2019; 2019 Agu 21; Semarang, Indonesia. Semarang: Universitas PGRI Semarang, hlm 580-592.
- Moshood, T.D., G. Nawanir, N.M. Aripin, M.H. Ahmad, K.L. Lee, S. Hussain, Y.K. Sanusi, W.A. Ajibike. 2022. Lean business model canvas and sustainable innovation business model based on the industrial synergy of microalgae cultivation. *Environmental Challenges*, 6: 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.envc.2021.100418>.
- Narto. 2020. Integrasi metode SWOT dan QFD untuk meningkatkan daya saing usaha melalui pengembangan produk Otak-Otak Bandeng Gresik. *Spektrum Industri*, 18(1): 65-73.
- Nurhikmat, A., B. Suratmo, N. Bintoro, Suharwadi. 2016. Pengaruh suhu dan waktu sterilisasi terhadap nilai f dan kondisi fisik kaleng kemasan pada pengalengan gudeg. *Agritech*, 36(1): 71-78.
- Osterwalder, A., Y. Pigneur. 2020. *Business Model Generation*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Saad, A.M., M. Dulaimi, S.L. Zulu. 2023. Broader use of the Modern Methods of Construction (MMC) in the UK public sector: A Business Model Canvas (BMC) perspective. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(2): 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100035>
- Santoso, I., S.A. Mustaniroh, D. Pranowo. 2018. Keakraban produk dan minat beli *frozen food*: peran pengetahuan produk, kemasan, dan lingkungan sosial. *Jurnal Ilmu Keluarga & Konsumen*, 11(2): 133-144.
- Wibowo, D.E., B.D. Mandusari. 2018. Pengaruh labelisasi halal terhadap keputusan pembelian oleh konsumen muslim terhadap produk makanan di Kota Pekalongan. *Indonesian Journal of Halal*, 1(1): 73-77.