

Abstrak

Sektor perikanan di Indonesia dapat dijadikan sebagai salah satu sumber bagi pertumbuhan ekonomi nasional. Saat ini pasokan ikan di Indonesia berasal dari perikanan budidaya (FAO, 2005). Keberhasilan produksi perikanan budidaya ikan sangat dipengaruhi oleh ketersediaan pakan ikan. PD Waringin merupakan produsen pakan ikan lokal yang berlokasi di Bandung yang sedang mengalami permasalahan dalam pemasaran. Penelitian ini dilakukan untuk mengusulkan alternatif strategi pemasaran pada PD Waringin. Data-data yang diperlukan diperoleh melalui wawancara kepada pemilik dan menyebarkan kuesioner kepada konsumen. Data yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan matriks EFE dan IFE untuk mengetahui posisi eksternal dan internal perusahaan saat ini. Kemudian dilanjutkan dengan analisa SWOT untuk memperoleh alternatif strategi berdasarkan hasil penyesuaian antara kekuatan dan kelemahan internal dengan peluang dan ancaman eksternal. Hasil analisa lingkungan perusahaan menunjukkan bahwa PD Waringin berada pada posisi eksternal dan internal yang kuat namun masih memerlukan perbaikan. Berdasarkan hasil analisa menggunakan matriks SWOT, diketahui bahwa PD Waringin perlu untuk melakukan pengembangan produk, mengoptimalkan pertumbuhan penjualan dengan cara memperluas jaringan distribusi dan menciptakan strategi promosi baru selain word of mouth untuk menarik konsumen baru misalnya dengan melakukan penjualan secara online.

Kata kunci: Strategi Pemasaran, Analisis SWOT, Pakan Ikan

Abstract

Indonesia's fisheries sector can be used as a source for national economic growth. Currently Indonesian fish supply comes from aquaculture (FAO, 2005). The key success of aquaculture production was strongly influenced by the availability of fish feed. PD Waringin is one of the producers of fish feed in Bandung that has problem in marketing. This study was conducted to propose an alternative marketing strategy in PD Waringin. The required data is obtained through interviews to the owner and distributing questionnaires to consumers. Then the data will be analyzed using EFE matrix, IFE matrix to find out the current external and internal position of the company. Then proceed with SWOT analysis to obtain alternative strategy based on the result of adjustment between internal strengths-weaknesses and external opportunities-threats. The results of the company's environmental analysis show that PD Waringin is in a strong external and internal position but still needs improvement. Based on the results of the analysis using the SWOT matrix, it is known that PD Waringin needs to do product development, optimizing sales growth by extending the distribution network and creating new promotional strategies besides word of mouth to attract new consumers for example by online selling.

Keywords: Marketing Strategy, SWOT Analysis, Fish Feed

1. Pendahuluan

Perikanan budidaya merupakan komponen penting dari perikanan Indonesia yang memberikan kontribusi untuk keamanan pangan nasional, pendapatan dan penciptaan lapan-

gan kerja dan pendapatan devisa negara (Food Agriculture Organization, 2005). Berdasarkan data Kementerian Kelautan dan Perikanan (2016), pada tahun 2014 Indonesia memiliki total area yang dimanfaatkan untuk budidaya perikanan seluas 1,25 juta hektar dengan volume produksi ikan budidaya sebanyak 14,2 juta ton. Menurut Slamet Soebjakto, Direktur Jenderal Perikanan Budidaya Kementerian Kelautan dan Perikanan, produksi ikan hasil budidaya akan naik terus di tahun-tahun mendatang karena luasnya wilayah budidaya ikan di Indonesia.

Pada tahun 2017, Kementerian Kelautan dan Perikanan memasang target ekspor produk perikanan sebesar US\$ 7,62 miliar. Nilai ini hampir dua kali lipat dari pencapaian ekspor dari bulan Januari sampai November 2016 yaitu sebesar US\$ 3,78 miliar dengan volume ikan sebanyak 978,33 ribu ton (Putra, 2016). Pencapaian target ekspor produk perikanan tentunya harus diimbangi dengan produksi perikanan di dalam negeri. Keberhasilan produksi perikanan budidaya ikan, khususnya perikanan air tawar dipengaruhi oleh ketersediaan pakan ikan.

Pakan ikan dibedakan menjadi 2 jenis yaitu pakan alami dan pakan buatan. Pakan alami biasanya diperoleh langsung dari alam tanpa melalui proses pengolahan. Sedangkan pakan buatan merupakan pakan yang dibuat dengan formulasi tertentu, baik nabati maupun hewani. Pakan buatan biasanya dibuat di pabrik dan dijual secara komersial atau bisa juga membuatnya sendiri. Dalam lingkungan budidaya, ikan lebih tergantung pada pakan buatan.

Salah satu permasalahan dalam budidaya ikan adalah tingginya biaya penyediaan pakan ikan sehingga mengurangi keuntungan yang didapatkan oleh petani ikan. Menurut Slamet Soebjakto, biaya penyediaan pakan berkontribusi antara 70% - 80% dari biaya produksi peternak ikan budidaya, dimana sebagian besar pakan ikan diperoleh dari pabrik-pabrik besar. Tingginya harga pakan ikan disebabkan karena kebutuhan pakan dan bahan baku pakan ikan buatan di Indonesia sebagian besar masih dipenuhi oleh produk impor salah satunya adalah impor tepung ikan.

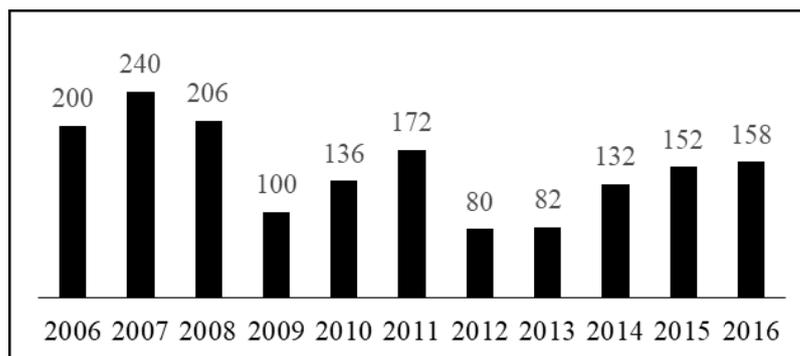
Salah satu upaya Kementerian Kelautan Perikanan dalam mendorong penurunan harga pakan adalah melalui program Gerakan Pakan Ikan Mandiri (Gerpari). Gerpari merupakan gerakan untuk mendorong kemandirian kelompok agar dapat memproduksi pakan dan mengembangkan bahan baku pakan lokal serta penyediaan sarana produksi pakan secara mandiri. Indonesia memiliki sumber daya alam yang sangat mendukung untuk pengembangan pakan ikan mandiri guna mengurangi ketergantungan akan pakan pabrikan yang sangat bergantung kepada bahan baku impor.

Usaha pakan ikan lokal seringkali mengalami hambatan dalam pemasarannya. Saat ini pakan ikan buatan pabrik lebih diminati oleh pembudidaya ikan. Pakan ikan buatan pabrik dianggap memiliki kualitas yang lebih baik. Meskipun demikian, pakan ikan buatan pabrik memiliki harga yang lebih mahal karena bahan bakunya sebagian besar didapatkan melalui impor. Harga pakan yang mahal akan meningkatkan biaya produksi dan tentunya akan mengurangi keuntungan yang bisa didapatkan oleh pembudidaya ikan.

Salah satu produsen pakan ikan di Bandung adalah PD Waringin. Pakan ikan yang diproduksi oleh PD Waringin berasal dari bahan baku lokal seperti dedak padi, tepung ikan, tepung darah sapi, tepung jagung, bungkil kelapa dan bungkil kedelai. Penggunaan bahan baku lokal membuat harga pakan ikan buatan PD Waringin menjadi murah daripada pakan ikan buatan pabrik. Saat ini PD Waringin juga mengalami permasalahan dalam pemasaran produk pakan ikan. Selama ini perusahaan menjalankan bisnis sesuai dengan kebutuhan tanpa melakukan perencanaan strategi pemasaran yang matang.

Gambar 1
Penjualan Pakan Ikan
PD Waringin Tahun
2006 – 2016 dalam ton

Sumber:
Internal Perusahaan,
2017



Jika dilihat dari data penjualan selama 10 tahun terakhir, penjualan tahunan pakan ikan PDW cenderung tidak stabil dan beberapa kali mengalami penurunan penjualan. Pada tahun 2012 hingga 2016, total penjualan mengalami kenaikan di tiap tahunnya namun kenaikan tersebut tidak terlalu signifikan. PD Waringin sebagai salah satu pelaku usaha pakan ikan saat ini belum memiliki strategi pemasaran yang cukup jelas untuk menghadapi berbagai persaingan sehingga dalam hal ini penulis ingin melakukan penelitian terhadap strategi pemasaran yang telah dijalankan perusahaan terhadap produk pakan ikan dan mencoba untuk mengusulkan strategi pemasaran baru berdasarkan kondisi yang sedang dihadapi perusahaan.

2. Kajian Literatur

2.1. Strategi Pemasaran

Menurut Kotler (2002), pemasaran secara sosial didefinisikan sebagai proses sosial dimana individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui penciptaan, penawaran, dan pertukaran produk dan jasa yang bernilai dengan orang lain. Sedangkan secara manajerial pemasaran didefinisikan sebagai seni menjual produk. Strategi pemasaran dalam organisasi menggambarkan bagaimana perusahaan akan memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen. Sebuah strategi pemasaran dapat terdiri dari satu atau lebih program pemasaran; setiap program terdiri dari dua elemen, yaitu target pasar dan bauran pemasaran atau *marketing mix*. Bauran pemasaran dikenal juga dengan istilah 4P, yaitu *product, price, place, dan promotion*. Untuk mengembangkan strategi pemasaran, organisasi harus memilih kombinasi yang tepat dari target pasar dan bauran pemasaran dalam rangka menciptakan keunggulan kompetitif yang berbeda dari para pesaingnya (Ferrel, 2011).

2.2. Matriks SWOT

SWOT merupakan akronim dari *Strengths* (kekuatan) dan *Weaknesses* (kelemahan) internal dari suatu perusahaan, serta *Opportunities* (peluang) dan *Threats* (ancaman) dari lingkungan yang dihadapinya (Pearce dan Robinson, 2008).

Strengths (kekuatan) dan Weaknesses (kelemahan)

Sehubungan dengan kebutuhan pasar dan karakteristik pesaing, manajer pemasaran harus memikirkan apa yang dapat dilakukan dengan baik oleh perusahaan dan apa yang mungkin menjadi kelemahan perusahaan. Kekuatan dan kelemahan dapat muncul baik dari sumber daya yang dimiliki atau tidak dimiliki oleh perusahaan, atau dalam hal hubungan antara perusahaan dengan konsumen, karyawan, atau organisasi lain serta pemasok, lembaga pemberi pinjaman, instansi pemerintah, dan organisasi lainnya. Analisis SWOT berfokus untuk mendapatkan manfaat maksimal, kekuatan akan bermakna hanya ketika kekuatan tersebut dapat melayani untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Ketika hal ini terjadi, maka kekuatan akan menjadi sebuah kapabilitas. Manajer pemasaran kemudian akan dapat mengembangkan strategi pemasaran yang memanfaatkan kapabilitas ini dalam bentuk keunggulan kompetitif. Dalam waktu yang bersamaan, manajer juga dapat mengembangkan strategi untuk mengatasi kelemahan perusahaan, atau menemukan cara untuk meminimalkan efek negatif dari kelemahan ini (Ferrel, 2011)

Opportunities (peluang) dan Threats (ancaman)

Dalam memanfaatkan kekuatan untuk menciptakan kemampuan dan keunggulan kompetitif, manajer pemasaran harus memperhatikan tren dan situasi di lingkungan eksternal. Perusahaan yang hanya menekankan kekuatan internal dan mengabaikan masalah eksternal, dapat menyebabkan perusahaan tersebut tidak bisa beradaptasi ketika perubahan eksternal terjadi serta dapat menghambat kemampuan perusahaan untuk melayani kebutuhan konsumen. Peluang dan ancaman dapat muncul dari lingkungan eksternal perusahaan, yang terpisah dari kekuatan dan kelemahan internal perusahaan. Peluang dan ancaman biasanya berasal dari faktor persaingan, konsumen, ekonomi, lingkungan politik atau hukum, teknologi, dan atau sosial budaya. Setelah mengidentifikasi peluang dan ancaman, manajer dapat mengembangkan strategi untuk memanfaatkan peluang dan meminimalkan atau mengatasi ancaman perusahaan (Ferrel, 2011).

Analisis SWOT dirancang untuk mensintesis berbagai macam informasi dan membantu

fokus pada strategi perusahaan. Manajer perusahaan harus menilai setiap kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman untuk menilai dampak total terhadap upaya pemasaran perusahaan. Analisis SWOT dapat berhasil jika manajer perusahaan dapat menyadari empat hal berikut:

1. Penilaian kekuatan dan kelemahan harus melampaui sumber daya perusahaan dan penawaran produk untuk memeriksa proses yang merupakan kunci untuk memenuhi kebutuhan konsumen.
2. Pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan tergantung pada kemampuannya untuk menciptakan kapabilitas dengan cara menyesuaikan kekuatan dengan peluang yang ada di pasar. Kapabilitas akan menjadi keunggulan kompetitif jika dapat memberikan nilai yang lebih baik kepada konsumen daripada penawaran pesaing.
3. Perusahaan dapat mengubah kelemahan menjadi kekuatan atau bahkan menjadi kapabilitas dengan cara berinvestasi secara strategis pada beberapa bidang utama, misalnya dukungan konsumen, penelitian dan pengembangan, efisiensi rantai pasokan, dan pelatihan karyawan. Ancaman juga sering dapat diubah menjadi peluang jika tersedia sumber daya yang tepat.
4. Kelemahan yang tidak bisa diubah menjadi kekuatan akan menjadi keterbatasan perusahaan. Keterbatasan yang memiliki dampak bagi konsumen harus diminimalkan dengan pemilihan strategi yang efektif (Ferrel, 2011).

Menurut David (2011), matriks SWOT merupakan alat yang dapat membantu manajer untuk mengembangkan empat jenis strategi, yaitu strategi SO, strategi WO, strategi ST, dan strategi WT.

Tabel 1

Bentuk Matriks SWOT

Sumber : David, 2011

	<i>Opportunities (O)</i>	<i>Threats (T)</i>
<i>Strengths (S)</i>	Strategi SO	Strategi ST
<i>Weaknesses (W)</i>	Strategi WO	Strategi WT

Strategi SO merupakan strategi yang menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal. Strategi WO bertujuan untuk mengatasi kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Strategi ST menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Strategi WT merupakan strategi defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal.

3. Metode Penelitian

3.1 Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah PD Waringin, merupakan perusahaan keluarga yang berlokasi di Bandung, bergerak di bidang produksi pakan ternak buatan. PD Waringin berdiri sejak tahun 1990 dengan memproduksi pakan ternak untuk ayam dan pada tahun 2000 PD Waringin mulai memfokuskan diri untuk memproduksi pakan ikan saja khususnya ikan air tawar.

3.2 Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan studi deskriptif kualitatif. Studi deskriptif bertujuan untuk memberikan kepada peneliti sebuah riwayat atau untuk menggambarkan aspek-aspek yang relevan dengan fenomena perhatian dari perspektif seseorang, organisasi, orientasi industri, atau lainnya (Sekaran, 2015).

3.3 Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer dan data sekunder. Data primer yang digunakan merupakan hasil wawancara kepada pemilik dan hasil penyebaran

kuesioner kepada konsumen PD Waringin. Pembagian kuesioner dilakukan untuk membandingkan hasil wawancara dari pihak perusahaan dengan pendapat dari para konsumen yang telah menggunakan produk pakan ikan PD Waringin. Fokus dari pertanyaan kuesioner adalah hal-hal yang berkaitan dengan bauran pemasaran 4P yang dilakukan perusahaan.

Penentuan jumlah sampel dalam pembagian kuesioner ini dilakukan dengan teknik *purposive sampling*. *Purposive sampling* merupakan teknik penentuan sampel dengan pertimbangan khusus sehingga layak dijadikan sampel (Sarwono, 2006). Menurut Sekaran (2015), penelitian kualitatif membutuhkan jumlah sampel kecil antara 10 sampai 20. Dalam penelitian ini kuesioner akan dibagikan kepada 15 orang konsumen PD Waringin. Kuesioner berisi beberapa pernyataan mengenai bauran pemasaran yang disajikan dalam bentuk skala likert.

Data sekunder yang digunakan berupa dokumen yang disediakan oleh lembaga penyedia data sekunder misalnya Badan Pusat Statistik dan Kementerian Kelautan dan Perikanan serta dokumen lain yang terkait dengan penelitian.

3.4 Metode Pengolahan Data

Penelitian dilakukan melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal. Analisa lingkungan internal diawali dengan mengamati kondisi PD Waringin saat ini khususnya dalam aspek pemasaran, kemudian mengamati pula pada aspek sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi perusahaan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan. Sedangkan analisa lingkungan eksternal yang dilakukan mengacu pada *PESTL Analysis* dan *Porter's 5 Forces Analysis* untuk mengetahui peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan.

Hasil yang diperoleh dari analisa lingkungan eksternal dan internal selanjutnya diolah lebih lanjut menggunakan matriks EFE dan IFE untuk mengetahui posisi eksternal dan internal perusahaan saat ini. Kemudian dilanjutkan dengan analisa SWOT untuk memperoleh alternatif strategi berdasarkan hasil penyesuaian antara kekuatan dan kelemahan internal dengan peluang dan ancaman eksternal. Penyesuaian antara faktor-faktor kritical eksternal dan internal merupakan kunci untuk menghasilkan beberapa alternatif strategi yang layak (David, 2011).

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Analisa Lingkungan Eksternal

Dari hasil analisa lingkungan eksternal yang mengacu pada *PESTL Analysis* dan *Porter's 5 Forces Analysis* diketahui bahwa PD Waringin memiliki peluang (opportunities) dan ancaman (threats) sebagai berikut :

Peluang

- 1) Kebijakan Gerpari (Gerakan Pakan Ikan Mandiri) yang diterapkan oleh pemerintah dalam rangka untuk menekan biaya produksi dalam budidaya ikan mendukung para produsen pakan ikan lokal agar dapat menghasilkan produk dengan harga jual yang murah dengan cara menggunakan bahan baku lokal.
- 2) Kebijakan pemberantasan penangkapan ikan secara ilegal (illegal fishing) membuat ketersediaan tepung ikan sebagai salah satu bahan baku pakan ikan menjadi melimpah dan harganya lebih murah daripada tepung ikan impor.
- 3) Pada tahun 2017 Kementerian Perikanan dan Kelautan menargetkan tingkat konsumsi ikan masyarakat Indonesia berada di angka 43 kg per kapita per tahun. Peningkatan target konsumsi ikan tentunya akan berdampak pada meningkatnya pula kebutuhan pakan ikan dalam budidaya ikan.
- 4) Bahan baku produk pakan ikan sebagian besar terdiri dari limbah industri yaitu bungkil tepung ikan, tepung darah sapi, kedelai, dedak padi, bungkil kelapa, dan BS makanan ringan. Bahan baku yang berasal dari limbah tersebut memiliki harga yang relatif murah dan dapat dengan mudah diperoleh.

- 5) Faktor pertumbuhan penduduk juga mendorong peningkatan jumlah kebutuhan hidup antara lain membutuhkan pangan hewani seperti ikan. Peningkatan konsumsi ikan di Indonesia tentunya akan berdampak pula pada meningkatnya kebutuhan pakan ikan.
- 6) Pakan alami sebagai produk substitusi bersifat musiman sehingga pada saat tertentu sulit didapat dan membutuhkan pemeliharaan khusus untuk menumbuhkannya. Ketersediaan produk substitusi yang terbatas ini memberikan peluang bagi pakan ikan buatan untuk dapat semakin berkembang.

Ancaman

- 1) Saat ini produk pakan ikan PD Waringin mengalami persaingan yang cukup kuat dengan pakan ikan yang diproduksi oleh pabrik seperti Cahroen Pokphand, Cargil Indonesia, Japfa Comfeed, Sinta Prima Feedmill, dan pabrik lainnya. Para penjual pakan ikan di kota Bandung cenderung untuk menjual pakan hasil buatan pabrik daripada memproduksi sendiri.
- 2) Penerapan program Gerpari oleh pemerintah menyebabkan persaingan tidak hanya muncul dari sesama produsen untuk memproduksi pakan dengan harga yang lebih murah, namun dapat juga muncul dari para pembudidaya ikan yang berusaha untuk mengurangi pembelian pakan ikan dan mencoba untuk memproduksi pakan ikan secara mandiri.
- 3) Pada musim kemarau panjang yang disertai dengan kekeringan membuat debit air berkurang dan mengakibatkan penurunan produksi ikan budidaya. Dampak ini kemudian akan berlanjut pada penurunan permintaan pakan ikan.
- 4) Dalam budidaya ikan, penggunaan pakan buatan dapat digantikan dengan pakan alami yaitu cacing, ikan hidup, larva, jentik nyamuk, dan binatang renik lainnya. Keberadaan pakan alami dapat mengancam pakan ikan buatan.

Berdasarkan hasil analisis lingkungan eksternal pada uraian sebelumnya didapatkan matriks evaluasi faktor eksternal (EFE Matrix). Bobot dan peringkat pada matriks diperoleh dengan mempertimbangkan data-data yang diperoleh dari hasil wawancara kepada pemilik PD Waringin, serta mempertimbangkan pula hasil kuesioner yang disebarakan kepada konsumen.

Tabel 2

Matriks EFE PD Waringin

No	Faktor-faktor Eksternal	Bobot	Peringkat	Skor Bobot	Keterangan
		(a)	(b)	(a x b)	
<i>Peluang (Opportunities)</i>					
1	Program pemerintah	0,11	3	0,33	Program pemerintah saat ini mendukung penggunaan
2	Bahan baku	0,15	4	0,6	Ketersediaan bahan baku terjamin
3	Potensi pertumbuhan pasar bes	0,15	3	0,45	Masih terdapat banyak konsumen potensial
4	Ketersediaan produk substitusi	0,1	3	0,3	Terbatas, tergantung musim
<i>Ancaman (Threats)</i>					
1	Jumlah pesaing	0,15	2	0,3	Pakan pabrikan semakin berkembang
2	Pesaing baru	0,08	2	0,16	Munculnya pesaing baru
3	Produk substitusi	0,08	2	0,16	Keberadaan produk substitusi mempengaruhi permint
4	Program pemerintah	0,11	2	0,22	Memperumudahkan masuknya pesaing baru
5	Lingkungan alam	0,07	2	0,14	Musim kemarau mengganggu kegiatan budidaya ikan pula pada penurunan permintaan pakan ikan
Total		1	-	2,66	

Hasil perhitungan pada matriks EFE diketahui bahwa PD Waringin memiliki nilai skor total di atas rata-rata 2,5 yaitu sebesar 2,66 yang menunjukkan PD Waringin sudah menjalankan bisnisnya dengan baik dalam artian bahwa strategi PD Waringin saat ini secara efektif mampu menarik keuntungan dari peluang yang ada dan meminimalkan potensi pengaruh negatif dari ancaman eksternal. Meskipun demikian masih ada ruang untuk melakukan perbaikan mengingat skor total tertinggi adalah 4.

4.2 Analisa Lingkungan Internal

Pada sub bab ini akan diuraikan mengenai aspek bauran pemasaran serta aspek *segmenting, targeting, dan positioning* PD Waringin saat ini.

1. Bauran Pemasaran

Bauran pemasaran yang telah diterapkan oleh PD Waringin saat ini terdiri dari :

1. *Product/Produk*

PD Waringin memproduksi pakan ikan berbentuk tepung dan pelet yang ditujukan untuk jenis ikan konsumsi seperti ikan lele, ikan mas, ikan nila, ikan kakap, dan jenis ikan konsumsi lainnya. Nama pakan ikan yang dikenal oleh konsumen saat ini sama seperti nama perusahaan yaitu pakan ikan Waringin.

2. *Price/Harga*

Dalam menetapkan harga jual, PD Waringin menerapkan metode *cost based pricing* yaitu dengan cara menambahkan biaya produksi dengan margin keuntungan yang dikehendaki. Berikut adalah harga jual dari produk pakan ikan yang ditawarkan oleh PD Waringin:

Jumlah Pembelian	Bentuk Pakan Ikan	
	Tepung	Pelet
< = 3 ton	Rp. 4.500,-/kg	Rp. 6.500,-/kg
> 3 ton	Rp. 4.000,-/kg	Rp. 6.000,-/kg

3. *Place/Tempat (Distribusi)*

PD Waringin berlokasi di tengah kota Bandung tepatnya di Jalan Budiman No. 65 yang dekat dengan Pasar Andir sebagai salah satu pusat keramaian di kota Bandung.

4. *Promotion/Promosi*

Promosi yang terjadi pada PD Waringin saat ini adalah *word of mouth*. Pemilik mengungkapkan bahwa saat ini tidak menyediakan dana khusus untuk kegiatan promosi.

2. *Segmenting, Targeting, Positioning*

Segmentasi pasar yang digunakan oleh PD Waringin didasarkan pada aspek geografis dan demografis. Saat ini PD Waringin berfokus pada konsumen di daerah Jawa Barat. Wilayah geografis Jawa Barat dapat dikelompokkan menjadi 18 kabupaten dan 9 kota. Sedangkan aspek demografis untuk bisnis pakan ikan PD Waringin meliputi mata pencaharian dan kelas sosial. PD Waringin menargetkan semua konsumen yang berada di wilayah Jawa Barat dengan yang diutamakan di daerah kabupaten. Wilayah ini dipilih sebagai target karena Jawa Barat terutama daerah kabupaten juga memiliki banyak lokasi budidaya ikan yang cukup potensial. Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik diketahui bahwa kabupaten Tasikmalaya dan Ciamis memiliki jumlah rumah tangga perikanan paling banyak bila dibandingkan dengan daerah lainnya di Jawa Barat. Pada segmentasi demografis, PD Waringin menargetkan semua konsumen dengan segala jenis mata pencaharian dan memiliki ketertarikan pada perikanan.

Sejak awal berdirinya di tahun 1990, PD Waringin memposisikan dirinya sebagai penyedia makanan ternak terbaik. Tagline “Makanan Ternak Terbaik” digunakan oleh perusahaan untuk memposisikan dirinya sebagai penyedia makanan ternak terbaik. Dari hasil analisa lingkungan internal yang meliputi aspek pemasaran, sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi perusahaan diketahui bahwa PD Waringin memiliki kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) sebagai berikut:

Kekuatan

- a. Pengetahuan dan pengalaman pemilik maupun karyawan PD Waringin saat ini dianggap cukup baik mengingat perusahaan ini sudah berdiri sejak 1990 dan telah

melewati berbagai peristiwa dalam proses perkembangannya.

- b. Konsumen berpendapat bahwa jaminan dan pelayanan yang diberikan perusahaan saat ini sudah baik.
- c. Harga jual yang ditawarkan oleh PD Waringin terbilang cukup murah bila dibandingkan dengan produk pesaing yaitu pakan ikan buatan pabrik yang harga jualnya bisa mencapai Rp 9.000,-/kg hingga Rp 11.000,-/kg.
- d. PD Waringin memiliki hubungan yang baik dengan konsumennya.
- e. Konsumen menilai PD Waringin memiliki ketersediaan produk yang cukup untuk memenuhi kebutuhan konsumen dan pengiriman barang selalu dilakukan tepat waktu.
- f. Kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki PD Waringin dapat dikatakan baik dan hampir setara dengan sumber daya manusia yang dimiliki oleh pesaing. Para karyawan PD Waringin cukup memahami dengan baik proses produksi pakan ikan dan mengetahui standar-standar yang harus dicapai di setiap tahapan prosesnya.

Kelemahan

- a. Mesin-mesin produksi yang digunakan saat ini dapat dinilai cukup baik meskipun diakui oleh pemilik bahwa teknologi dari mesin-mesin tersebut masih tertinggal dari para pesaingnya.
- b. Lokasi perusahaan saat ini dirasakan oleh pemilik menimbulkan kesulitan dalam hal pengangkutan barang yang disebabkan oleh kemacetan lalu lintas di sekitar pasar.
- c. PD Waringin memiliki variasi produk yang terbatas, yaitu hanya memproduksi satu jenis produk sementara para pesaingnya memiliki beberapa variasi produk pakan ikan dan juga menyediakan produk lain seperti obat atau vitamin ikan.
- d. PD Waringin tidak memberikan desain khusus untuk kemasannya. Pemilik mengakui bahwa perusahaan tidak memberikan perhatian khusus untuk desain dan bentuk kemasan produk. Hal ini dimaksudkan untuk mengurangi biaya produksi agar harga jual produk bisa tetap murah.
- e. Dalam hal promosi, konsumen menilai bahwa promosi yang dilakukan oleh PD Waringin saat ini masih kurang. Perusahaan jarang membuat iklan mengenai produknya sehingga konsumen sulit mendapatkan informasi yang lengkap mengenai produk pakan ikan PD Waringin.
- f. Saat ini PD Waringin belum memiliki divisi khusus penelitian dan pengembangan. Penelitian dan pengembangan produk saat ini masih dilakukan sepenuhnya oleh pemilik. Perusahaan tidak menyediakan dana dan waktu khusus untuk melakukan penelitian dan pengembangan.

Berdasarkan hasil analisis lingkungan internal pada uraian sebelumnya didapatkan matriks evaluasi faktor internal (IFE Matrix). Bobot dan peringkat pada matriks diperoleh dengan mempertimbangkan data-data yang diperoleh dari hasil wawancara kepada pemilik PD Waringin, serta mempertimbangkan pula hasil kuesioner yang disebarkan kepada konsumen.

No	Faktor-faktor Internal	Bobot Peringkat		Skor Bobot (a x b)	Keterangan
		(a)	(b)		
Kekuatan (<i>Strength</i>)					
1	Pengetahuan dan pengalaman	0,08	4	0,32	Memiliki pengetahuan dan pengalaman yang memadai
2	Jaminan produk	0,07	3	0,21	Baik, bertanggung jawab pada kualitas produk
3	Pelayanan konsultasi	0,07	3	0,21	Baik, bersedia memberikan konsultasi
4	Harga	0,1	4	0,4	Murah, lebih murah dibandingkan pesaing
5	Hubungan dengan konsumen	0,07	4	0,28	Baik, memiliki beberapa konsumen tetap (konsumen langganan)
6	Distribusi produk	0,07	4	0,28	Ketersediaan produk terjaga, pengiriman tepat waktu
7	Sumber daya manusia	0,06	3	0,18	Turnover rendah dan ahli, mengerti standar setiap tahapan pros
Kelemahan (<i>Weakness</i>)					
1	Teknologi	0,06	2	0,12	Tidak memiliki daya saing teknologi
2	Lokasi	0,06	2	0,12	Sulit diakses konsumen luar kota
3	Variasi produk	0,07	1	0,07	Terbatas, hanya menyediakan 1 jenis produk
4	Kemasan produk	0,06	2	0,12	Kurang menarik
5	Promosi	0,09	1	0,09	Pasif dibanding pesaing, mengandalkan <i>word of mouth</i>
6	Akses informasi produk	0,07	1	0,07	Sulit mencari informasi produk
7	Penelitian dan pengembangan	0,07	2	0,14	Pasif
Total		1	-	2,61	

Tabel 4

Matriks IFE PD Waringin

Hasil perhitungan pada matriks IFE diketahui bahwa PD Waringin memiliki nilai skor total diatas rata-rata 2,5 yaitu sebesar 2,61. Angka ini menunjukkan bahwa PD Waringin berada pada posisi internal yang kuat namun tetap masih ada ruang untuk melakukan perbaikan.

4.3 Analisis Matriks SWOT

Berdasarkan data yang diperoleh dari analisa terhadap lingkungan eksternal dan internal diperoleh alternatif strategi untuk PD Waringin dengan menggunakan matriks SWOT sebagai berikut.

Strategi SO	Strategi ST
<ul style="list-style-type: none"> - Melakukan pengembangan produk dengan memanfaatkan bahan baku lokal (S1O2) - Meningkatkan efisiensi produksi agar harga jual produk dapat tetap murah (S4O1) - Mengoptimalkan pertumbuhan penjualan dengan memperluas jaringan distribusi misal menjual secara online (S6O3), meningkatkan pelayanan, jaminan kepada konsumen (S2O3, S3O3), dan menjaga hubungan baik dengan konsumen (S5O3) - Meningkatkan produktivitas agar dapat memenuhi kebutuhan konsumen dan produk yang dihasilkan semakin berkualitas (S7O4) 	<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan hubungan baik dengan konsumen agar konsumen tetap loyal meskipun banyak pesaing bermunculan (S5T1) - Melakukan penelitian pasar dan meningkatkan kualitas produk untuk mengetahui tingkat kualitas yang dibutuhkan konsumen agar konsumen tidak beralih ke produk substitusi (S1T3) - Meningkatkan efisiensi agar harga tetap murah, meningkatkan ketersediaan produk, dan meningkatkan kecepatan pelayanan agar pembudidaya tetap memilih untuk membeli daripada memproduksi pakan ikan secara mandiri (S4T4, S6T4)

Tabel 5

Matriks SWOT PD Waringin

Strategi WO	Strategi WT
<ul style="list-style-type: none"> - Menciptakan strategi promosi baru selain <i>word of mouth</i> untuk menarik konsumen baru, misalnya dengan memasang iklan di koran, atau mengikuti pameran peternakan (W5O3) - Membuat fasilitas penelitian dan pengembangan (R&D) dalam skala kecil terlebih dahulu untuk menangkap peluang pasar yang terus tumbuh agar tidak tertinggal dari pesaing (W7O3) - Menyesuaikan variasi produk baik ukuran maupun kandungan gizi agar dapat memenuhi kebutuhan pasar yang lebih luas (W3O3) - Mencari alternatif bahan baku yang dapat diolah menggunakan teknologi yang dimiliki perusahaan saat ini, namun tetap memperhatikan kualitas dari bahan baku tersebut (W1O2) 	<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan aktivitas promosi untuk mengimbangi promosi pesaing (W5T1) - Melakukan penjualan secara online agar konsumen tidak beralih ke pesaing karena alasan lokasi (W2T1) - Meningkatkan pelayanan melalui telepon supaya konsumen tidak perlu berkunjung langsung jika ingin berkonsultasi (W2T1) - Meningkatkan kegiatan penelitian dan pengembangan produk agar tetap lebih unggul dari produk substitusi (W7T3)

5. Kesimpulan dan Saran

Hasil analisa lingkungan perusahaan menunjukkan bahwa PD Waringin berada pada posisi eksternal dan internal yang kuat namun masih memerlukan perbaikan agar posisi eksternal dan internalnya semakin kuat. Berdasarkan hasil analisa menggunakan matriks SWOT, diketahui bahwa PD Waringin perlu untuk melakukan pengembangan produk, mengoptimalkan pertumbuhan penjualan dengan cara memperluas jaringan distribusi dan menciptakan strategi promosi baru selain *word of mouth* untuk menarik konsumen baru misalnya dengan melakukan penjualan secara *online*.

Selain strategi-strategi yang diuraikan pada matriks SWOT, berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan terhadap PD Waringin khususnya dalam aspek pemasaran, maka penulis juga memberikan saran-saran sebagai berikut :

a. *Segmenting*

Segmentasi yang dilakukan oleh PD Waringin saat ini dapat dikatakan sudah sesuai dengan bidang usaha pakan ikan yang dijalankannya sehingga perlu untuk tetap dipertahankan.

b. *Targeting*

Berkaitan dengan target konsumen berdasarkan wilayah geografis, PD Waringin perlu untuk melakukan lebih banyak kegiatan pemasaran di Kabupaten Tasikmalaya dan Ciamis karena kedua daerah tersebut diketahui memiliki jumlah rumah tangga perikanan terbesar di Jawa Barat.

c. *Positioning*

Logo PD Waringin saat ini tidak mencerminkan sebagai produsen pakan ikan. Oleh karena itu PD Waringin perlu untuk memperbaharui bentuk logonya, misalnya hanya menggunakan nama "Waringin" dan *tagline* "makanan ternak terbaik".

Berdasarkan hasil analisa mengenai aspek bauran pemasaran, beberapa hal yang dianggap kurang dan perlu untuk diperbaharui oleh PD Waringin adalah sebagai berikut:

1. *Product*

Desain kemasan pakan ikan PD Waringin memerlukan pembaharuan agar tampak lebih menarik dan komunikatif, menambah variasi produknya, dan memproduksi pakan ikan sesuai Standar Nasional Indonesia (SNI) dalam rangka meningkatkan jaminan produk kepada konsumen.

2. *Price*
PD Waringin diharapkan dapat mempertahankan harga jual produk yang murah, periode pembayaran, dan kebijakan diskon yang berjalan saat ini karena sudah dinilai baik oleh konsumen.
3. *Place*
Dalam mengatasi permasalahan lokasi, PD Waringin dapat membuat sistem penjualan secara *online* agar konsumen dapat mengaksesnya kapan pun dan dimanapun tanpa harus berkunjung langsung ke lokasi. Dalam hal ketersediaan produk dan ketepatan pengiriman, PD Waringin sudah dinilai baik oleh konsumen sehingga hal ini sebaiknya tetap dipertahankan.
4. *Promotion*
PD Waringin sebaiknya lebih aktif melakukan kegiatan promosi misalnya dengan memasang iklan di majalah akuakultur, mengikuti pameran atau bazar peternakan atau perikanan, membuat *blog* atau *website*.

Daftar Pustaka

- Afrianto, Eddy dan Liviawaty, Evi. (2005). *Pakan Ikan: Pembuatan, Penyimpanan, Pengujian, Pengembangan*. Kanisius.
- Badan Pusat Statistik (2016)
- David & Fred, R. (2011). *Strategic Management: Concepts & Cases*. 13th Edition. Prentice Hall, Inc.
- Dolan, Robert J. (2014). *Framework for Marketing Strategy Formation*. Harvard Business School Publishing.
- Ferrel, O.C dan Hartline, Michael. (2011). *Marketing Strategy: Text and Cases*. 6th Ed. South Western Cengage Learning, USA.
- Kementrian Kelautan dan Perikanan. (2016). *Informasi Kelautan dan Perikanan*. Bulan Januari 2016 No. 01/PUSDATIN/I/2016.
- Kotler, Philip dan Keller, Kevin Lane. (2002). *Marketing Management*.
- Porter, Michael (1998). *Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press, New York.
- Porter, Michael (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, New York.in
- Prasetya, B dan Tim Penulis CMK. (2015). *Panduan Praktis Pakan Ikan Konsumsi*. Penebar Swadaya, Jakarta.
- Putra, Muhammad Firman Eko. (2016). *Target Ekspor Perikanan Tahun 2017 Sebesar 76 Miliar Dolar*. katadata.co.id
- Sadler, Philip. (2003). *Strategic Management*. 2nd Edition. Kogan Page Limited.
- Sekaran, Uma. (2015). *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Edisi ke 4. Penerbit Salemba Empat.
- Wheelen, Thomas L. dan Hunger, David. (2012). *Strategic Management and Business Policy*. 13th Ed. Pearson Education, USA.