

MODEL BISNIS USAHA PAKAN IKAN MANDIRI BERBASIS MASYARAKAT DI PROVINSI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA

Community Based Model for Self-sufficiency Fish Feed in Daerah Istimewa Yogyakarta Province

*Budi Wardono, Rikrik Rahadian dan Tajerin

Balai Besar Riset Sosial Ekonomi Kelautan dan Perikanan
Gedung Balitbang KP I Lt. 4

Jalan Pasir Putih Nomor 1 Ancol Timur, Jakarta Utara, Indonesia

Telp: (021) 64711583 Fax: 64700924

Diterima tanggal: 8 Maret 2017 Diterima setelah perbaikan: 21 April 2017

Disetujui terbit: 6 Juni 2017

*email: budi_ward@yahoo.com

ABSTRAK

Program Gerakan Pakan Ikan Mandiri (GERPARI) bertujuan mengurangi ketergantungan pakan ikan pabrikan melalui peningkatan pemanfaatan bahan baku lokal, yang diharapkan bisa menjadi model bisnis pengembangan pakan ikan di Indonesia. Tujuan penelitian menyusun model bisnis usaha pakan ikan mandiri berbasis masyarakat. Penelitian telah dilakukan pada bulan Januari-Desember 2016, dengan lokasi penelitian di pabrik pakan Kabupaten Sleman dan Gunungkidul, Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder terkait manajemen pabrik pakan mandiri di kedua lokasi. Analisis data eksisting pabrik pakan untuk mengetahui dan menggambarkan kinerja pabrik pakan saat ini. Analisis yang digunakan untuk menyusun model bisnis yang diperbaiki dengan pendekatan Bisnis Model Canvas/*Business Model Canvas* (BMC) dengan strategi *blue ocean* (*blue ocean strategy*). Analisis SWOT dengan pendekatan *Blue Ocean* menghasilkan strategi berdasarkan empat elemen yaitu: menghilangkan (*eliminate*); mengurangi (*reduce*); meningkatkan (*raise*) dan menciptakan (*create*). Pendalaman informasi dilakukan dengan cara *Focus Group Discussion* (FGD). Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa usaha pabrik pakan ikan mandiri memiliki resiko dan ketidakpasatian yang menyebabkan usahanya kurang menarik bagi pelaku usaha. Model Bisnis pabrik pakan ikan mandiri yang ada sekarang belum dapat mencerminkan kinerja “yang baik”. Penyebab utamanya adalah tidak terpenuhinya kontinuitas usaha dan rendahnya produktifitas pabrik pakan ikan mandiri karena tidak terjaminnya ketersediaan bahan baku secara kontinyu. Model bisnis yang diperbaiki diharapkan mampu meningkatkan kinerja pabrik pakan. Perbaikan model ini dilakukan dengan strategi: menciptakan ruang pasar yang belum ada pesaingnya; menciptakan dan menangkap peluang baru dan memadukan keseluruhan sistem untuk mengejar diferensiasi dengan biaya murah. Penerapan Model Bisnis yang diperbaiki perlu disertai dengan perbaikan identifikasi yang lebih spesifik terkait dengan: karakteristik ekosistem usaha, SDM dan manajemen pengelolaan.

Kata Kunci: GERPARI, model bisnis canvas, *blue ocean strategy*, pakan ikan mandiri

ABSTRACT

The self-sufficient fish feed movement program (Gerakan Pakan Ikan Mandiri/GERPARI), aims at loosening the dependency toward manufactured fish feed through locally available raw material usage, hopefully could become the model of business development for Indonesian fish feed businesses. This research purpose is intending on developing a business model of a community-based, self-sufficient fish feed business. The samples of fish feed manufacturers were observed during January-December 2016 in Sleman and Gunungkidul regency, Special region of Yogyakarta. Data collected were secondary as well as primary data related to the management and operational of the manufacturers. The analysis of the existing manufacturers was done to describe the current on-going performance, and the improved business model development was run using the Business Model Canvas (BMC) with the blue ocean strategy. SWOT analysis with Blue Ocean approach obtained strategy based on four elements: eliminating; reduce; improve and create. An in-depth information collection was also conducted through an FGD. The results showed that fish feed businesses model are heavily invested with high risks and uncertainties thus rendering them unfavorable in the investors' perspective. Existing self-sufficient fish feed business models are considered to be inefficient, since both business continuity as well as

productivity are mostly very low due to the lack of stable raw material supply. Therefore, the improved fish feed business model would hopefully be able to enhance performance through several strategies, such as: creating market space with no competition; and creating and capturing new opportunities and mixing the whole system to seize differentiation with low cost. The application of the improved business model would also require improvement in a more specific identification regarding business ecosystem characteristics, human resources and management.

Keywords: *GERPARI, business model canvass, blue ocean strategy, self-sufficient fish feed*

PENDAHULUAN

Salah satu kendala utama dalam budi daya ikan adalah masalah pakan, dimana sebagian besar kebutuhan pakan dipenuhi dari pakan ikan pabrikan. Dalam upaya mengurangi ketergantungan terhadap pakan pabrikan, pemerintah menggulirkan program Gerakan Pakan Mandiri (GERPARI). Kemandirian pakan yang merupakan bagian dari kemandirian sarana produksi, saat ini didorong melalui GERPARI (Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP), 2015). Program GERPARI berupaya mengurangi ketergantungan terhadap bahan baku pakan impor, dengan lebih memanfaatkan bahan baku lokal. GERPARI diharapkan mampu menekan ketergantungan terhadap pakan pabrikan.

Salah satu permasalahan utama pabrik pakan ikan mandiri saat ini adalah masalah pengelolaan pabrik pakan ikan mandiri yang masih dikelola dengan manajemen sederhana. Agar pabrik pakan mandiri berbasis masyarakat bisa memenuhi kebutuhan pakan ikan, diperlukan model bisnis yang mampu menjawab berbagai tantangan dan mengatasi permasalahan yang ada.

Pabrik pakan ikan mandiri diarahkan untuk memanfaatkan berbagai alternatif bahan baku lokal yang tersedia di sekitar pembudi daya. Pertimbangan lainnya adalah tidak bersaing dengan bahan pangan bagi manusia sehingga membahayakan ketahanan pangan masyarakat sekitar, serta bukan bahan baku atau dimanfaatkan industri atau sektor lain.

Melihat besarnya kebutuhan pakan ikan dan mahalannya harga pakan ikan pabrikan membuat usaha pembuatan pakan ikan mandiri berbasis masyarakat tersebut bisa menjadi solusi para pembudi daya untuk mengurangi biaya pakan yang sangat tinggi. Pembudi daya ikan dapat mengembangkan pembuatan pakan ikan mandiri menjadi usaha kelompok maupun komersial, dengan memperhatikan peraturan Peredaran Pakan Ikan dari Direktorat Jenderal Perikanan Budi daya (DJPB).

Tingginya pangsa pakan terhadap biaya produksi pada usaha ternak di Indonesia mengindikasikan bahwa produk pakan memiliki prospek yang baik. Pengembangan pabrik pakan mandiri memerlukan konsep manajemen sebagai strategi bisnis. Strategi manajemen tersebut dikenal dengan model bisnis. Konsep model bisnis digunakan untuk menggambarkan atau menjelaskan sepak terjang perusahaan untuk mencapai suatu tujuan (Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LPPM) Manajemen, 2014). Secara umum model bisnis dapat didefinisikan sebagai gambaran hubungan antara keunggulan dan sumber daya yang dimiliki perusahaan, serta kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk mengakuisisi dan menciptakan nilai, yang membuat perusahaan mampu menghasilkan laba. Sebuah perusahaan yang ingin memperbaiki keberlanjutan usahanya harus mengubah model bisnisnya (Freund, 2009). Konsep model bisnis menawarkan strategi dan cara baru dalam menghadapi lingkungan tak terduga dan bergerak cepat (McGrath, 2010).

Pabrik pakan ikan mandiri berbasis masyarakat biasanya dibuat untuk mengurangi biaya budi daya ikan, tetapi belum dikelola secara profesional sebagai suatu usaha. Penelitian ini mencoba mengupas usaha pabrik pakan ikan mandiri untuk mengetahui penerapan strategi usahanya seperti apa. Model bisnis yang dihasilkan dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi model bisnis usaha pakan ikan mandiri yang lebih modern dan dikelola dengan manajemen yang baik.

Tujuan penelitian menyusun model bisnis canvas/ *Business Model Canvas* (BMC) usaha pakan ikan mandiri berbasis masyarakat. Model Bisnis Canvas adalah model bisnis yang memiliki tujuan memetakan strategi untuk membangun bisnis yang kuat, bisa memenangkan persaingan dan sukses dalam jangka panjang. Bisnis Model Canvas ini memiliki ciri khas dengan 9 blok model yang jika disatukan akan menjadi satu kesatuan bisnis.

METODOLOGI

Waktu dan Lokasi

Penelitian tentang model bisnis pakan ikan mandiri telah dilaksanakan dari bulan Mei sampai dengan November 2016. Penelitian dilakukan di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta (Kabupaten Sleman dan Kabupaten Gunungkidul). Pabrik pakan yang dijadikan sample adalah pabrik pakan Ngudi Hasil yang berada di Kabupaten Gunungkidul dan pabrik pakan Koperasi Astropakanik yang berada di Kabupaten Sleman (Gambar 1).

Metode Pengumpulan Data

Data-data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer hasil isian kuesioner dan hasil diskusi mendalam (FGD) dengan para nara sumber kunci (pengelola pabrik, Kepala Dinas/ Kepala Bidang, pelaku usaha pakan, dan pelaku usaha budi daya). Data yang dikumpulkan terkait data-data operasional pabrik (data investasi, biaya operasional dan produksi), manajemen pengelolaan, manajemen bahan baku, manajemen pasar pakan. Untuk memperkuat data primer digunakan beberapa data sekunder yang dikumpulkan dari Dinas Kelautan dan Perikanan.

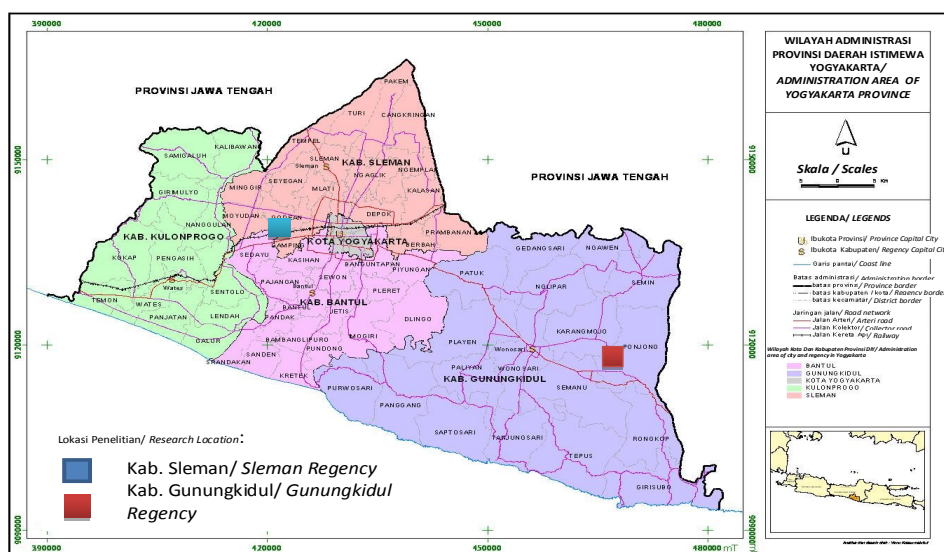
Model Analisis

Usaha pakan ikan mandiri merupakan model usaha yang masih relatif baru, sehingga masih diperlukan pengkajian tentang model bisnis yang sesuai dengan karakteristik usaha dan karakteristik lingkungan usaha budi daya perikanan. Untuk

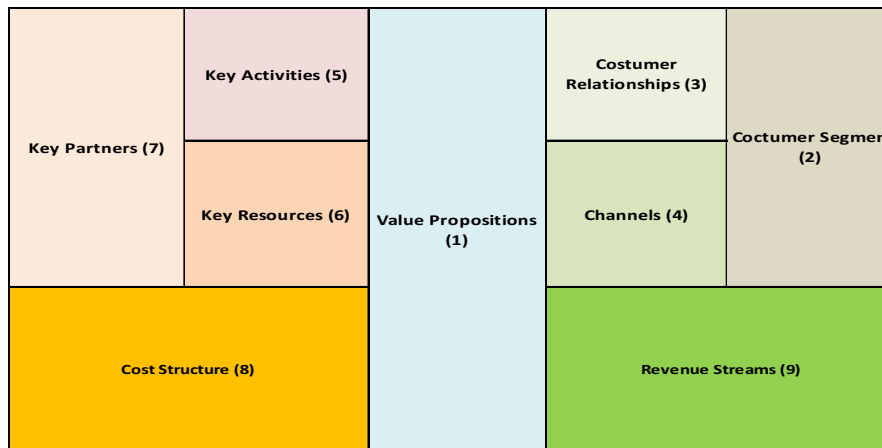
mengetahui model bisnis yang bisa diterapkan pada usaha pakan ikan mandiri maka dilakukan analisis model bisnis pada usaha pakan ikan mandiri. Model bisnis yang diteliti adalah model bisnis canvas (*business model canvas /BMC*). Model bisnis kanvas merupakan salah satu perangkat analisis untuk menemukan model bisnis yang tepat pada usaha pakan ikan mandiri. Model bisnis canvas menjelaskan sebuah *framework* sederhana untuk mempresentasikan elemen-elemen penting yang terdapat dalam sebuah model bisnis. Model Bisnis Kanvas adalah sebuah *management strategy* bisnis yang memungkinkan untuk menggambarkan, mendesain kemudian mengerucutkan beberapa aspek bisnis menjadi satu strategi bisnis yang utuh. Model bisnis kanvas alurnya mengalir dari satu elemen bisnis menuju elemen penting berikutnya.

Model bisnis canvas pengembangan usaha pakan mandiri dianalisis menggunakan pendekatan *business model canvas / BMC* (Osterwalder dan Pigneur, 2010) (Gambar 2).

Bisnis model canvas/BMC merupakan sebuah model bisnis yang menggambarkan pemikiran tentang bagaimana menciptakan organisasi, memberikan, dan menangkap nilai. *Business model Canvas* (BMC) dibangun dari sembilan (9) blok, masing-masing blok pembentuk model bisnis mempunyai kaitan satu dengan yang lain (Osterwalder dan Pigneur, 2010 dan LPPM Manajemen, 2014). Masing-masing blok dapat dijelaskan sebagai berikut (Osterwalder dan Pigneur, 2010; LPPM Manajemen, 2014):



Gambar 1. Peta Lokasi Penelitian
Figure 1. Map of Research Location



Gambar 2. Blok Dasar Model Business Canvas (BMC)
Figure 2. The Basic Block of Canvas Business Model

Sumber: Osterwalder dan Pigneur, 2010/Source: Osterwalder and Pigneur, 2010

- 1. Value proposition** merupakan nilai atau value yang ditawarkan untuk pelanggan. Kelebihan dan keunggulan produk dibanding pesaing adalah hal yang harus dituliskan di *value proposition*.
- 2. Customer segmen** menjelaskan siapa calon konsumen/ pengguna/ pelanggannya dari produk yang dihasilkan, kemudian baru menawarkan produk yang sesuai dengan siapa pelanggannya. Sejak awal harus jelas siapa pelanggan yang menjadi target, hal tersebut penting untuk ditetapkan lebih dahulu.
- 3. Channels** adalah cara untuk menjangkau customer. Tidak terbatas pada distribusi, tapi juga hal lainnya yang menyebabkan bisnis dan *customer* bisa bersentuhan.
- 4. Customer relationship** adalah cara-cara yang digunakan untuk berkomunikasi dengan *customer segments*. Biasanya, banyak orang yang bingung membedakan antara *customer relationship* atau *channels*. Kata kuncinya adalah *relationship*, *Customer relationship* soal hubungan, kalau *channel* soal cara menjangkau *customer segments*.
- 5. Revenue Streams** adalah berbagai cara untuk menghasilkan keuntungan dari *value proposition*.
- 6. Key Resources** adalah hal-hal paling penting yang harus dimiliki agar *key activities* bisa dijalankan dan *value proposition* bisa diberikan pada customer. *Key resources* pada dasarnya
- 7. Key Activities**, *key activities* harus diisi dengan kegiatan wajib yang dilakukan oleh perusahaan untuk menghasilkan *value proposition* yang ditawarkan.
- 8. Key Partners** adalah pihak-pihak yang bisa diajak kerjasama dengan tujuan: *Optimization and Economy*: motivasi berpartner untuk mengoptimalkan alokasi sumber daya dan aktivitas mengingat sebuah perusahaan tidak perlu memiliki semua sumber daya dan melakukan kegiatannya sendiri. *Reduction of Risk and Uncertainty*: mengurangi risiko dan ketidakpastian dalam lingkungan persaingan.
- 9. Cost structure** adalah rincian biaya-biaya terbesar yang harus dikeluarkan untuk melakukan *key activities* dan menghasilkan *value proposition*.

Menurut Rappa (2002) model bisnis merupakan metode yang digunakan perusahaan untuk menghasilkan uang di lingkungan bisnisnya, yang membuat perusahaan dapat bertahan goncangan/gangguan bisnis. Kerangka pemikiran penyusunan model bisnis canvas pabrik pakan ikan berbasis masyarakat di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta seperti pada alur Gambar 3.

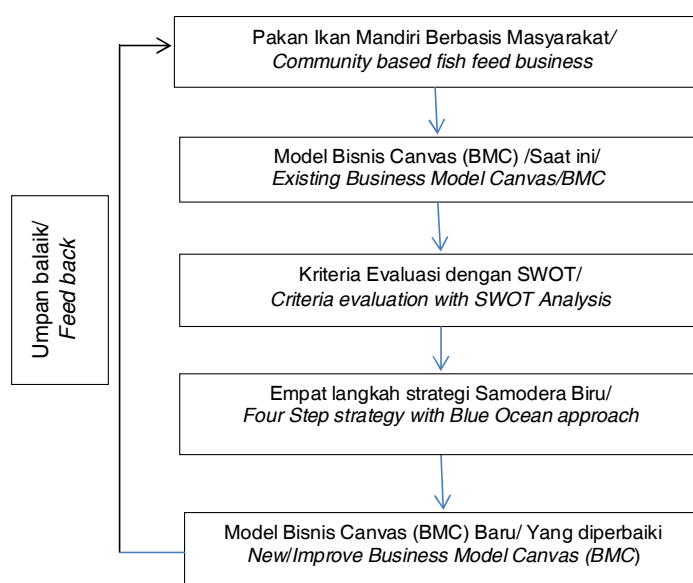
Langkah-langkah dalam penyusunan model bisnis seperti berikut. (Gambar 3)

1. Analisis bisnis model eksisting (kondisi saat ini), yaitu menggambarkan kondisi bisnis model yang selama ini digunakan oleh pabrik pakan ikan mandiri dengan menggunakan pendekatan Business Model Canvas

(BMC), yaitu sebuah konsep model bisnis yang dikembangkan oleh Osterwalder dan Pigneur yang berhasil mengubah konsep model bisnis yang rumit menjadi sederhana dan dapat dijadikan alternative strategi perusahaan yang berujung pada kelayakan usaha (Dewobroto, 2013). Bisnis model juga dapat digunakan untuk menyusun formulasi strategi bisnis (Priandita dan Toha, 2013). BMC ditampilkan dalam bentuk kanvas yang berisikan 9 (sembilan) elemen yang terdiri dari *customer segment, value proposition, channel, customer relationship, revenue*

stream, key resources, key activity, key partnership, and cost structure.

2. Melakukan analisis SWOT dari masing-masing elemen model bisnis yang digunakan untuk mengetahui peluang dan ancaman serta kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Selanjutnya dapat dibuat langkah untuk mengakomodasi kondisi dari hasil analisis SWOT yang telah dilakukan yaitu berupa strategi-strategi untuk mempertahankan kekuatan/keunggulan, meraih peluang yang ada; mengurangi kelemahan dan menghindari ancaman (Tabel 1).



Gambar 3. Kerangka Pemikiran Model Bisnis Pakan Ikan Mandiri
Figure 3. Framework Bussines Model for Self-Sufficiency Fish Feed

Tabel 1. Matrik Dasar SWOT.
Table 1. SWOT Basic Matrix.

E F E	E F I	STRENGTH (S) Menentukan faktor kekuatan internal/ <i>Determining internal power factor</i>	WEAKNESSES Menentukan faktor kelemahan internal/ <i>Determining internal weakness factor</i>
		Strategi SO/ SO Strategy Identifikasi strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang/ <i>Identify strategies that use the power to exploit opportunities</i>	Strategi WO/ WO Strategy Identifikasi strategi untuk memperkecil kelemahan dengan memanfaatkan peluang yang ada/ <i>Identify strategies to minimize weaknesses by taking advantage of opportunities</i>
OPPORTUNITIES (O) Menentukan faktor peluang eksternal/ <i>Determining the factor of external opportunity</i>			
THREATS (T) Menentukan faktor ancaman eksternal/ <i>Determining external threat factors</i>		Strategi ST/ST Strategy Identifikasi strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman/ <i>Identify strategies that use the power to overcome the threat</i>	Strategi WT/ WT Strategy Identifikasi strategi untuk memperkecil kelemahan dan menghindari ancaman/ <i>Identify strategies to minimize weaknesses and avoid threats</i>

Sumber: Rangkuti, 2010/Source:Rangkuti, 2010

3. Strategi dengan pendekatan *Blue Ocean Strategy* menghasilkan strategi-strategi berdasarkan empat elemen yaitu: menghilangkan (*eliminate*); mengurangi (*reduce*); meningkatkan (*raise*) dan menciptakan (*create*). Untuk merekonstruksi elemen-elemen dalam kurva *blue ocean* untuk menciptakan nilai baru dengan menggunakan kerangka kerja empat langkah (Gambar 4).
4. Melakukan penyempurnaan model bisnis canvas (BMC) dengan tujuan untuk menyempurnakan *Business Model Canvas* (BMC) yang ada saat sudah ada dan melahirkan prototipe-prototipe *Business Model Canvas* yang baru. Apabila usaha pabrik pakan mandiri belum bisa melangkah dengan *prototype* yang baru, maka dapat menggunakan business model yang disempurnakan. Sedangkan *prototype* baru dapat digunakan apabila organisasi telah mampu melaksanakan.

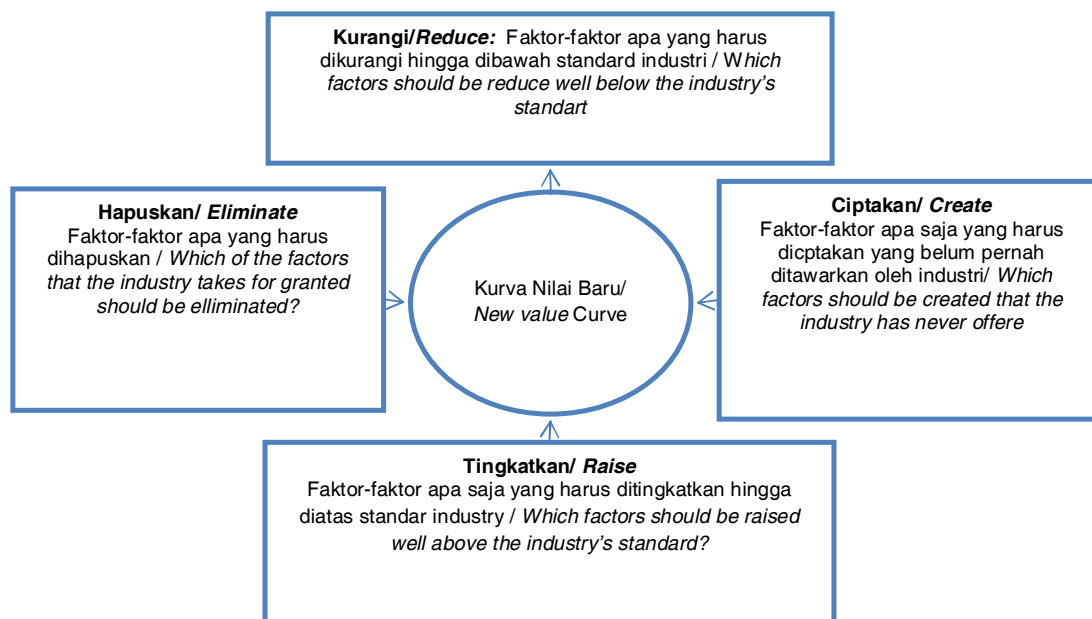
Keseluruhan proses ini dilakukan oleh sebanyak mungkin pelaku organisasi dan tingkatan dan fungsi yang bervariasi. BMC dapat menjadi *tools* yang sederhana guna menghasilkan alternatif strategi perusahaan (Dewobroto, 2013). Melalui inovasi model bisnis pada desain organisasi dan tata kelola mampu memberikan jaminan keberlanjutan organisasi (Carayannis *et al.*, 2014).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dinamika Usaha pakan Ikan Mandiri di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY)

Pengembangan pabrik pakan ikan skala kecil telah banyak dilakukan di Provinsi DIY. Perkembangan pabrik pakan ikan mandiri berbasis masyarakat tersebut dimulai sejak tahun 2008. Dukungan pengembangan pabrik pakan mandiri telah banyak dilakukan oleh Pemerintah melalui Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP) dan Dinas Kelautan dan Perikanan tingkat Provinsi maupun tingkat Kabupaten. Usaha pabrik pakan di Provinsi telah dilakukan di Kabupaten Sleman dan Gunungkidul sebagai pioner pengembangan pabrik pakan ikan mandiri.

Kabupaten Sleman terdapat lima (5) usaha pabrik pakan ikan mandiri yaitu: Mina Lestari Mandiri, Mina Tirta, Mori Discus, Sidomulyo dan Astropakanik. Pabrik pakan ikan Astropakanik di Kabupaten Sleman merupakan salah satu pabrik pakan ikan mandiri yang menjadi pioner perkembangan pabrik pakan ikan mandiri di Kabupaten Sleman. Astropakanik (Asosiasi Terobosan Pakan Ikan) yaitu sebuah asosiasi yang dibentuk karena keresahan pembudi daya ikan DIY terhadap harga pakan pabrikan yang terus meningkat harganya. Astropakanik memiliki



Gambar 4. Kerangka Kerja Empat Langkah Strategi Blue Ocean, Kim & Mauborgne (2016).
Figure 4. Four (4) Action The Framework, Kim & Mauborgne (2016).

rumah produksi di Jagalan, Seyegan, Kabupaten Sleman, D.I. Yogyakarta. Konsumen produk pakan ikan Astropakanik adalah para anggota koperasi dan para pembudi daya ikan yang berada di DIY dan sekitarnya. Pabrik pakan ikan produksi Astropakanik mampu menghasilkan pakan ikan protein 28% dengan harga Rp 6.500,00/kg. Proses bisnis pabrik pakan ikan Astropakanik seperti alur pada Gambar 5.

Proses bisnis Gambar 5 memberikan ilustrasi bahwa sebagian besar sumber bahan baku berasal dari luar daerah. Hal tersebut memunculkan resiko dan ketidakpastian dalam proses produksi pakan ikan. Salah satu kelebihan pabrik pakan Astropakanik adalah kemampuan dan penguasaan teknologi dalam hal formulasi, rekayasa dan perbaikan mesin dan ketersediaan teknisi. Produk utama pabrik pakan adalah dalam bentuk pelet/pakan ikan dan dalam bentuk adonan (formula). Produk dalam bentuk formula/ adonan digemari oleh pembudi daya lokal karena harganya lebih rendah.

Upaya pengembangan pabrik pakan tersebut harus didukung dengan pemenuhan karakteristik kebutuhan konsumen. Produksi Astropakanik untuk mencukupi kebutuhan pakan alternatif di wilayah DIY dan sekitarnya dengan konsumen terbanyak di wilayah Sleman.

Pengembangan pabrik pakan ikan mandiri di Gunungkidul telah dimulai sejak tahun 2010. Perkembangan pabrik pakan didukung oleh

kegiatan Iptekmas Balitbang KP dan bantuan mesin dari Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Gunungkidul. Pabrik pakan ikan mini mulai dikembangkan oleh Dinas Kelautan dan Perikanan. Keseriusan pengembangan pabrik pakan ikan dilakukan dengan adanya paket-paket bantuan mesin pencetak pelet yang diberikan kepada kelompok-kelompok pembudi daya ikan yang berada di sentra-sentra produksi ikan seperti di Kecamatan Ponjong, Nglipar dan beberapa lokasi lainnya. Dalam perkembangannya pioner-pioner pabrik pakan ini banyak menghadapi kendala antara lain kekurangan bahan baku, kekurangan modal dan belum berkembangnya manajemen usaha yang baik. Kondisi ini menyebabkan beberapa pabrik pakan tidak dapat memproduksi.

Melalui kegiatan IPTEKMAS pada tahun 2011, telah direvitalisasi pabrik pakan mini, salah satunya yang dikelola oleh kelompok Ngudi Hasil di Desa Genjahan, Kecamatan Ponjong, Kabupaten Gunungkidul. Melalui kegiatan IPTEKMAS ini telah dilakukan pelatihan pembuatan pakan yang melibatkan para pelaku pembuat pakan dan pemangku kepentingan yang terkait.

Perkembangan pabrik pakan ikan mandiri Ngudi Hasil selain didukung program IPTEKMAS, juga didukung oleh program Klinik Iptek Mina Bisnis (KIMBis) Balitbang KP. Dalam perkembangannya Pabrik pakan ikan Ngudi Hasil bermitra dengan Koperasi Perikanan Desa Mina Kabupaten Gunungkidul.

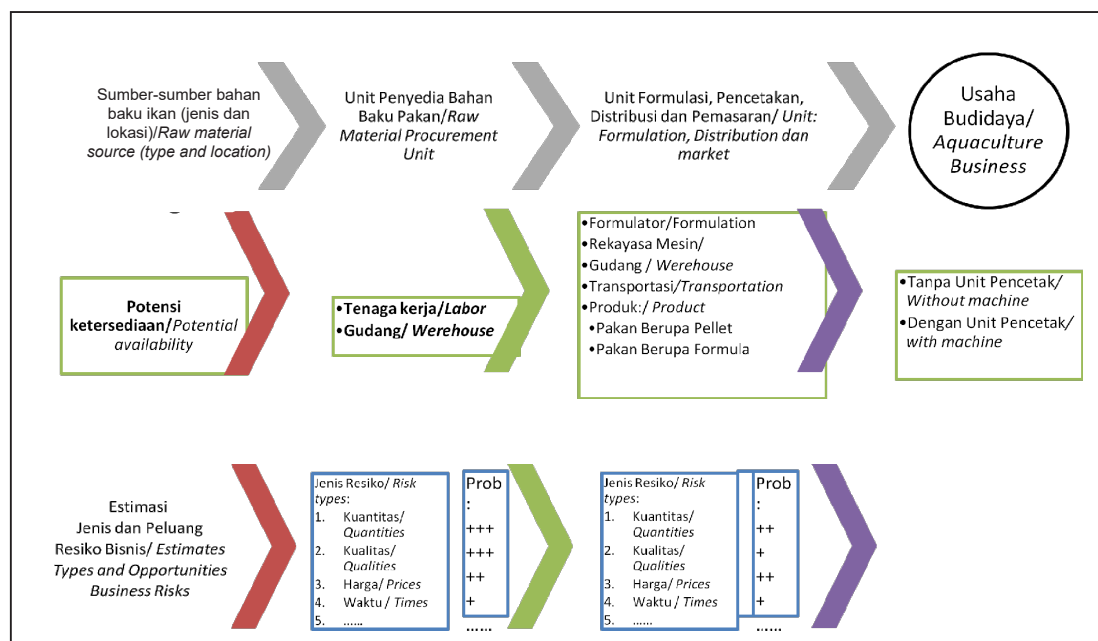


Gambar 5. Proses Bisnis Pabrik Pakan Ikan Mandiri di Kabupaten Sleman.
Figure 5. Business Process of Mandiri Fish Feed Plant in Sleman District.

Sumber: Analisis Data Primer (2016)/Source : Primary Data Analysis (2016)

Salah satu titik kritis pengembangan pabrik pakan ikan mandiri adalah ketersediaan bahan baku. Kegiatan IPTEKMAS tahun 2011 telah mampu mengidentifikasi sebanyak 23 jenis bahan baku yang berpotensi menjadi bahan baku pakan lokal. Revitalisasi pabrik pakan ikan dengan bahan baku lokal memberikan penambahan keuntungan bagi pembudi daya dan merupakan prospek bisnis perikanan budi daya berbasis kekuatan lokal (Sunarno, 2012). Bahan baku yang telah diidentifikasi dari segi potensi jumlah dan kualitasnya menunjukkan bervariasi. Sumber bahan baku selain diperoleh dari sekitar lokasi juga diperoleh dari beberapa daerah lain yang ada di sekitar lokasi. Kerjasama antar daerah Pawonsari (Pacitan, Wonogiri dan Wonosari/ Gunungkidul) dimana di ketiga kabupaten tersebut terdapat program KIMBis menjadikan kerjasama pengadaan bahan baku menjadi lebih mudah. Adanya jaringan pengadaan bahan baku memudahkan pengelola pabrik pakan dalam menjamin ketersediaan bahan baku. Selanjutnya model pabrik pakan ikan yang dikembangkan di Gunungkidul dikenal dengan model pengembangan pabrik pakan ikan berbasis cluster. Menurut Wardono dan Prabakusuma (2016) salah satu indikator kemandirian dan keberlanjutan pabrik pakan ikan mandiri apabila *market share* sebesar 5-20%.

Pabrik pakan ikan yang dikelola oleh kelompok "Ngudi Hasil" dengan menggunakan sumber daya bahan baku lokal dengan kapasitas produksi 0,5-1 ton/hari, mempunyai keunggulan : (1) Dikleola oleh kelompok masyarakat yang tergabung dalam kelompok "Ngudi Hasil"; (2) Potensi produksi maksimal 1 ton/hari. Hasil analisis laboratotium jurusan Perikanan UGM, kandungan protein pakan ikan lokal untuk pembesaran mencapai 28-36%; (3) Pabrik pakan dibangun di sentra pengembangan perikanan budi daya, sehingga keberadaannya dapat diterima oleh masyarakat setempat; (4) Pabrik pakan dibangun dengan menggunakan pendekatan cluster; 5) Harga jual pakan lebih murah dari pakan pabrikan. Proses bisnis pabrik pakan ikan Ngudi Hasil di Kabupaten Gunungkidul seperti alur pada Gambar 6. Gambar 6 menunjukkan bagaimana proses bisnis pabrik pakan ikan mulai dari proses pengadaan bahan baku; proses produksi pakan dan distribusi pakan. Salah satu kelebihan pabrik pakan ini adalah adanya pendekatan kluster dalam usaha pabrik pakan. Pendekatan kluster ini ada segmentasi usaha dari hulu sampai hilir, yaitu sub kluster usaha dan penyediaan bahan baku, sub kluster usaha pabrik pakan, sub kluster perbengkelan dan sub kluster pemasaran dan distribusi. Adanya sub kluster diharapkan dapat menjamin keberlangsungan usaha pabrik pakan.



Gambar 6. Proses Bisnis Pabrik Pakan Ikan Mandiri di Kabupaten Gunungkidul.
Figure 6. Business Process of Mandiri Fish Feed Plant in Gunungkidul District.

Sumber: Analisis Data Primer (2016)/Source : Primary Data Analysis (2016)

Sampai saat ini usaha untuk pengembangan pabrik pakan lokal masih mengalami kendala antara lain, belum bisa menjaga kontinuitas produksi, hal ini disebabkan beberapa hal yang saling berkaitan, pengadaan bahan baku yang belum kontinyu dan keterbatasan biaya serta belum lancarnya sistem pembayaran hasil penjualan merupakan beberapa hal yang menjadi penghambat perkembangan pabrik pakan. Semakin berkembangnya usaha perikanan budi daya dan semakin percayanya para pembudi daya terhadap kualitas dan efektivitas pakan hasil pabrik mini, menjadi keberlanjutan usaha pabrik pakan mini berbasis bahan baku lokal tetap mempunyai prospek yang bagus.

Kondisi Saat ini (*Existing Condition*) Model Bisnis Canvas Pabrik Pakan Ikan Mandiri di DIY

Pabrik pakan ikan yang mulai berkembang di Provinsi DIY, merupakan usaha yang masih relatif baru. Kondisi pabrik pakan tersebut masih jauh dari sempurna, masih banyak permasalahan

yang dihadapi untuk pengembangan pabrik pakan ikan mandiri. Oleh karena itu perlu diketahui potret/kondisi saat ini untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang terjadi. Potret kondisi saat ini mempunyai tujuan untuk dapat menyempurnakan model bisnis yang telah ada pada saat ini (LPPM Manajemen, 2014). Pemotretan untuk mengetahui kondisi saat ini yang menggambarkan kondisi sebenarnya bukan gambaran kondisi ideal yang diinginkan. Salah satu keuntungan dari potret yang melibatkan *stake holder* pelaku adalah bisa diketahui keadaan sebenarnya yang terjadi di lapangan. Matrik hasil potret BMC saat ini seperti disajikan pada Tabel 2.

Berdasarkan kondisi eksisting tersebut dimana telah dipetakan unsur-unsur atau elemen-elemen dalam model bisnis. Langkah selanjutnya adalah melakukan analisis SWOT terhadap kondisi eksisting tersebut. Analisis SWOT digunakan sebagai salah satu landasan dalam membangun model bisnis yang diperbarui atau model bisnis

Tabel 2. Eksisting Model Bisnis Canvas Pabrik Pakan Ikan Berbasis Masyarakat.
Table 2. Existing Business Model Canvas Fish Feed Plant Based Community.

Key Partners (7)	Key Activities (5)	Value Propositions (1)	Customer Relationships (3)	Customer Segment (2)
<ul style="list-style-type: none"> Jaringan Bahan Baku; Jaringan IPTEK; Jaringan Kerjama antar daerah, PEMDA (Network: raw material, IPTEK; interregional) 	<ul style="list-style-type: none"> Menghasilkan formula: adonan, pelet cetak, adonan untuk mancing/ <i>Produce formulas: dough, printed pellets, batter for fishing</i> Kemampuan memperbaiki mesin/ <i>The ability to repair the machine</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Pakan ikan yang murah untuk memenuhi kebutuhan kelompok/ <i>Cheap fish feed to meet the needs of the group</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Memberikan jaminan kualitas produk pakan. (<i>Provide quality assurance of feed products.</i>) Demplot (<i>Demplot</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> Pembudidaya lokal yang membutuhkan pakan ikan murah/ <i>Local cultivators who need cheap fish feed</i>
Key Resources (6)		Channels (4)		
<ul style="list-style-type: none"> Tersedianya formulator dan teknisi mesin/ <i>Availability of formulators and engine technicians</i> Berpengalaman mengelola jaringan bahan baku/ <i>Experienced in raw material network</i> 		<ul style="list-style-type: none"> Penyaluran melalui kelompok/ <i>Distribution through the target group</i> 		
Cost Structure (8)		Revenue Streams (9)		
<ul style="list-style-type: none"> Biaya produksi pakan yang kompetitif (mampu bersaing)/ <i>Cost competitive feed production (able to compete)</i> 		<ul style="list-style-type: none"> Hasil pembayaran dari pelanggan / <i>Payment results from customers</i> Bantuan Program Pemerintah Pusat/ Daerah (Grand Program)/ <i>Central/ Regional Government Program Support</i> Iuran Anggota (Membership contribution)/ <i>Member Dues</i> 		

Sumber: Analisis Data Primer, 2016 (diolah)/Source: Primary Data, 2016

baru pada masa depan. Hasil analisis SWOT dan teknis strategi *Blue Ocean* digunakan untuk membuat atau memperbaiki model bisnis yang sudah ada (Kim dan Maulborgne, 2016).

Keberlanjutan pabrik pakan ikan mandiri, berdasarkan hasil penelitian mempunyai kecenderungan pada penerapan strategi *demand side*, dimana usaha pakan ikan mandiri akan mampu berkelanjutan (*sustainability*) apabila sudah tumbuh industri perikanan budi daya di suatu kawasan. Tumbuhnya usaha perikanan budi daya akan berdampak pada meningkatnya permintaan pakan. Sehingga usaha pakan ikan mandiri dapat tumbuh dan produksinya terserap untuk pengembangan perikanan di suatu kawasan.

Potret kondisi suatu industri ikan saat ini digunakan sebagai dasar penyempurnaan model bisnis yang telah ada pada saat ini (LPPM Manajemen, 2014). Pemotretan untuk mengetahui kondisi saat ini yang menggambarkan kondisi sebenarnya bukan kondisi ideal yang diinginkan. Salah satu keuntungan dari potret yang melibatkan *stake holder* pelaku bisa diketahui keadaan sebenarnya yang terjadi di lapangan.

Berdasarkan kondisi eksisting tersebut, telah dipetakan unsur-unsur atau elemen-elemen dalam model bisnis. Langkah selanjutnya adalah melakukan analisis SWOT terhadap kondisi eksisting tersebut (Lampiran 1). Analisis SWOT digunakan sebagai salah satu landasan dalam membangun model bisnis yang diperbarui atau model bisnis baru pada masa depan (Kim dan Maulborgne, 2016). Hasil analisis SWOT dan teknik strategi *Blue Ocean* digunakan untuk membuat atau memperbaiki model bisnis yang sudah ada (Kim dan Maulborgne, 2016).

Analisis SWOT merupakan salah satu alat analisis untuk perumusan strategi dan formulasi rekomendasi yang dipilih (Rangkuti, 2015). Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan, dimana konsepnya selalu berkembang dalam beberapa dekade. Analisis SWOT dibuat matrik faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal memuat kekuatan dan kelemahan yang berasal dari dalam organisasi sedangkan faktor eksternal memuat peluang dan tantangan yang berasal dari luar organisasi (Lampiran 1). Analisis SWOT dilakukan pada masing-masing elemen dalam BMC.

Hasil analisis SWOT sebagai salah satu kriteria untuk perbaikan model bisnis saat ini menjadi model bisnis yang diperbaiki. Berdasarkan

hasil analisis SWOT diperoleh strategi pengelolaan pabrik pakan ikan (model bisnis canvas/ BMC yang diperbaiki). Strategi yang diambil berdasarkan strategi meningkatkan/ mempertahankan kekuatan dengan memanfaatkan peluang (strategi S-O), strategi dengan meningkatkan kekuatan dengan mengeliminir kelemahan (strategi S-T); strategi dengan mengurangi kelemahan dengan memanfaatkan peluang (strategi W-O) dan strategi mengurangi kelemahan dengan mengeliminir ancaman (strategi W-T) seperti pada Lampiran 1 menjelaskan hasil analisis ke 9 (sembilan elemen) dalam model bisnis canvas.

Model Bisnis Canvas Pabrik Pakan Ikan yang Diperbaiki

Strategi-strategi yang dirumuskan tersebut merupakan langkah-langkah dalam upaya meningkatkan kinerja pabrik pakan. Strategi hasil SWOT tersebut sebagai dasar dalam upaya memperbaiki model bisnis (Lampiran 1). Wiska *et al.* (2016) menyatakan bahwa BMC mampu memberikan beberapa alternatif perbaikan terhadap model bisnis melalui perbaikan beberapa elemen model bisnisnya. Kompetensi inti merupakan sumber keunggulan kompetitif bagi perusahaan dari para pesaingnya (Priandita dan Toha, 2013). Dengan menggunakan kemampuan yang efektif untuk memanfaatkan peluang, sebuah perusahaan menciptakan nilai bagi pelanggan. Model bisnis membantu memahami, menjelaskan dan memprediksi aktivitas apa yang sebaiknya dilakukan untuk dapat menghasilkan keuntungan bagi perusahaan atau organisasi (Solihah *et al.*, 2014). Model bisnis juga merupakan representasi abstrak bagaimana perusahaan menghasilkan uang. Sedangkan Cidhy *et al.* (2016) menyatakan bahwa model bisnis memberikan peluang bermanuver dalam pengembangan bisnis dimana produk yang baik bersifat *tangible* dan *intangible* berpotensi dikembangkan.

Model bisnis canvas yang diperbaiki diharapkan mampu memberikan kinerja yang lebih baik. Upaya perbaikan model bisnis seperti pada Gambar 8. Rumusan-rumusan strategi hasil analisis SWOT menghasilkan strategi-strategi model bisnis canvas yang diperbaiki pada pabrik pakan. Pendekatan tersebut digunakan sebagai masukan dalam menyusun model bisnis yang diperbaiki. Hasil model bisnis canvas yang diperbaiki (Gambar 8) mencerminkan perubahan-perubahan pada masing-masing blok model bisnis canvas.

Model bisnis canvas hasil perbaikan merupakan upaya untuk meningkatkan kinerja dari model bisnis yang sudah ada saat ini. Dalam model bisnis yang diperbaiki menggambarkan perubahan-perubahan atau perbaikan pada elemen-elemen dapat dilihat pada Tabel 3.

Value Propositions (1), yang menggambarkan nilai dari produk pakan yang dihasilkan. Pada kondisi perbaikan *value proposition* menggambarkan perlunya memasukkan *value* pakan ikan yang berkualitas. Pakan yang dihasilkan tidak saja murah tetapi berkualitas untuk memenuhi standar kebutuhan pembudi daya.

Tabel 3. Matrik Model Bisnis yang Diperbaiki.
Table 3. Enhanced Business Matrix of the Model.

Key Partners (7)	Key Activities (5)	Value Propositions (1)	Costumer Relationships (3)	Costumer Segmen (2)
<ul style="list-style-type: none"> Jaringan Bahan Baku (<i>Raw Materials Network</i>) Jaringan IPTEK (<i>Science and Technology Net work</i>) Jaringan Kerjama antar daerah (<i>Inter-regional Network</i>) Jaringan pakan ikan mandiri (GERPARI) (<i>fish feed network</i>) Jaringan Perguruan Tinggi (<i>University Network</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> Menghasilkan formula: adonan, pelet cetak, adonan induk dan benih/ <i>Produce formulas: dough, print pellets, batter for fishing, dough and seeds</i> Kemampuan memperbaiki mesin yang rusak/ <i>Ability to repair damaged machine</i> Kegiatan dengan pendekatan sistem Cluster/ <i>Activity with Cluster system approach</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Pakan mandiri yang berkualitas dengan harga yang terjangkau untuk memenuhi permintaan pembudidaya/ <i>Quality self-sufficient feed at an affordable price to meet the demand of the cultivators</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Memberikan jaminan kualitas produk pakan/ <i>Provide quality assurance of feed products</i> Layanan antar bagi pelanggan (<i>services for customers</i>)/ <i>Customer service for customers</i> Percontohan/ Demplot pakan ikan (<i>Demplot fish feed</i>)/ <i>Pilot / Demplot fish feed (Demplot fish feed)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Pembudidaya lokal dan luar daerah yang membutuhkan pakan ikan mandiri berkualitas harga murah/ <i>Local and foreign cultivators who need self-sufficient fish feed at low prices</i>
	<p>Key Resources (6)</p> <ul style="list-style-type: none"> Tersedianya formulator yang inovatif (inovatif formulator)/ <i>Availability of innovative formulator (innovative formulator)</i> Teknisi yang berpengalaman perbaikan mesin / <i>Experienced engine repair technician</i> Berpengalaman mengelola jaringan bahan baku/ <i>Experienced in managing raw material network</i> Produk pakan, formulator dan teknisi yang bersertifikat/ <i>Feed products, formulators and certified technicians</i> 		<p>Channels (4)</p> <ul style="list-style-type: none"> Penyaluran melalui organisasi Pawonsari dan forum pakan DIY Penyaluran melalui kelompok binaan/ <i>Distribution through Pawonsari organization and DIY feeding forum Distribution through the target group</i> 	
	<p>Cost Structure (8)</p> <ul style="list-style-type: none"> Struktur Biaya produksi pakan yang kompetitif (efisien) karena kemampuan formulator yang handal/ <i>Cost structure of competitive feed production (efficient) due to the ability of a reliable formulator</i> 		<p>Revenue Streams (9)</p> <ul style="list-style-type: none"> Pembayaran tunai dari pakan cetak, pakan formula (adonan), pakan umpan pancing (<i>cash payment</i>)/ <i>Cash payment from print feed, formula feed (dough), feed fishing (cash payment)</i> Penerimaan dari jasa perbaikan mesin, jasa pelatihan dan jasa formula / <i>Proceeds from machine repair services, training services and formula services</i> Pembayaran pada waktu panen bagi pelanggan/ <i>Payments at harvest time for customers</i> 	

Sumber: Analisis Data Primer, 2016/Source: Primary Data, 2016

Customer segmen (2) menggambarkan siapa target utama dari produk pakan ikan yang dihasilkan. Perbaikan pada elemen ini adalah memasukkan unsur kebutuhan pakan ikan untuk pembudi daya lokal yang cukup tinggi. Hal ini memberikan rangsangan tersendiri bagi pabrik pakan untuk dapat meningkatkan produksi pakan agar bisa mencukupi permintaan pasar lokal yang cukup besar.

Customer relationship (3), elemen ini menggambarkan bagaimana pabrik pakan menjaga dan meningkatkan hubungan baik dengan *Customer/* pengguna pakan. Layanan-layanan dan jaminan yang diberikan agar pengguna agar percaya dengan produk yang dihasilkan. Hubungan pelanggan menjamin adanya kualitas pakan yang dihasilkan, layanan pengantaran produk pakan yang dibeli pelanggan dan percontohan/ demplot agar pengguna pakan percaya terhadap kualitas produk pakan ikan yang diproduksi.

Channels (4), agar pakan yang diproduksi dapat sampai dengan baik kepada pengguna. Pada awalnya layanan diberikan melalui kelompok-kelompok pembudi daya yang ada di sekitar pabrik pakan. Untuk meningkatkan penetrasi pangsa pasar, saluran pemasaran yang menggunakan penyaluran melalui hubungan/organisasi antar daerah (Pawonsari: Pacitan, Wonogiri dan Wonosari/ Gunungkidul) serta melalui forum pakan DIY. Kedua saluran tersebut diharapkan mampu meningkatkan pangsa pasar ke luar daerah dimana terdapat sentra-sentra perikanan budi daya.

Key activities (5), terdapat tiga unsur utama dalam *key activities* agar dapat menjamin pabrik berkelanjutan. Aktivitas kunci tersebut adalah aktivitas produk pakan dalam bentuk formula/ adonan, pakan cetak dan pakan untuk umpan memancing, pakan untuk indukan dan pakan untuk benih. Aktivitas kunci berikutnya adalah kemampuan *sumber daya* manusia (SDM) dalam memperbaiki mesin. Kemampuan ini merupakan aset yang sangat berharga dimana biasanya pabrik pakan akan mengalami banyak masalah mesin. Adanya kemampuan perbaikan mesin dapat menjamin pabrik pakan dapat beroperasi secara kontinu sehingga bisa meningkatkan kontinuitas usaha dan jumlah hari kerja mesin.

Key resources (6), dalam model bisnis yang diperbaiki selain mempunyai tiga *key resources* utama, juga terdapat *key resources* yaitu produk pakan, formulator dan teknisi yang bersertifikat.

Hal ini menunjukkan bahwa *key resources* tersebut telah diakui secara formal dan keahliannya tidak diragukan. Keempat *key resources* tersebut merupakan aset utama dari pabrik pakan ikan. *Resources* tersebut menjadi salah satu kunci sukses dari pabrik pakan dan memungkinkan pabrik pakan berkelanjutan.

Keys Partner (7), terdapat beberapa *key partners* saat ini yang berhubungan dengan pabrik pakan. Untuk meningkatkan kemampuan usaha pabrik pakan, diperlukan perluasan *partner*. *Partner* strategis saat ini yang dapat meningkatkan kinerja pabrik pakan adalah adanya jaringan pakan ikan mandiri (GERPARI). GERPARI merupakan lembaga bagi pelaku usaha pabrik pakan ikan mandiri untuk berorganisasi. Kemampuan organisasi GERPARI memberikan warna dalam kebijakan pakan ikan nasional akan menjadikan jaringan pabrik pakan semakin kuat dan dapat memberikan posisi tawar bagi pengambil kebijakan. Dukungan Iptek dari Litbang KP (Penelitian dan Pengembangan Kelautan dan Perikanan) dan jaringan antar daerah di masing-masing lokasi dimana pabrik pakan berada semakin memberi kekuatan yang lebih pabrik pakan.

Cost structure (8), biaya pabrik pakan akan menentukan bagaimana kinerja pabrik pakan. Dalam mendesain BMC elemen *cost structure* didesain pada tahap paling akhir. Alasannya adalah bahwa semua bisnis yang beroperasi pasti membutuhkan biaya. Struktur biaya akan lebih mudah dirancang apabila semua elemen sudah didesain. Biaya-biaya yang akan muncul dalam elemen-elemen dalam model BMC akan diperhitungkan setelah semua elemen diketahui. Semua aspek/ elemen dalam BMC memerlukan biaya, menciptakan dan memberikan nilai (*Value propositions dan channel*) kepada pelanggan, menjaga hubungan baik dengan pelanggan (*Customer relationships*), upaya memperoleh pendapatan (*Revenue stream*), menjalankan aktivitas bisnis (*Key Activities*), mendapatkan dan mengelola sumber daya (*Key Resources*) serta bekerja sama dengan mitra (*Key Partners*) semua membutuhkan biaya.

Efisiensi biaya pada pabrik pakan skala kecil menjadi salah satu kunci sukses agar pabrik pakan mampu bersaing dan tetap bertahan. Dukungan dan kemampuan formulator dan teknisi mesin mampu meningkatkan efisiensi usaha pakan ikan sehingga mampu menekan biaya operasional. Pabrik pakan ikan menggunakan pendekatan *cost driven* dimana usaha pakan ikan dengan harga

murah menjadi salah satu daya tarik bagi pembudi daya. Menurut Sunarno *et al.* (2014), menyatakan penerapan teknologi pakan dapat meningkatkan efisiensi dan nilai ekonomis.

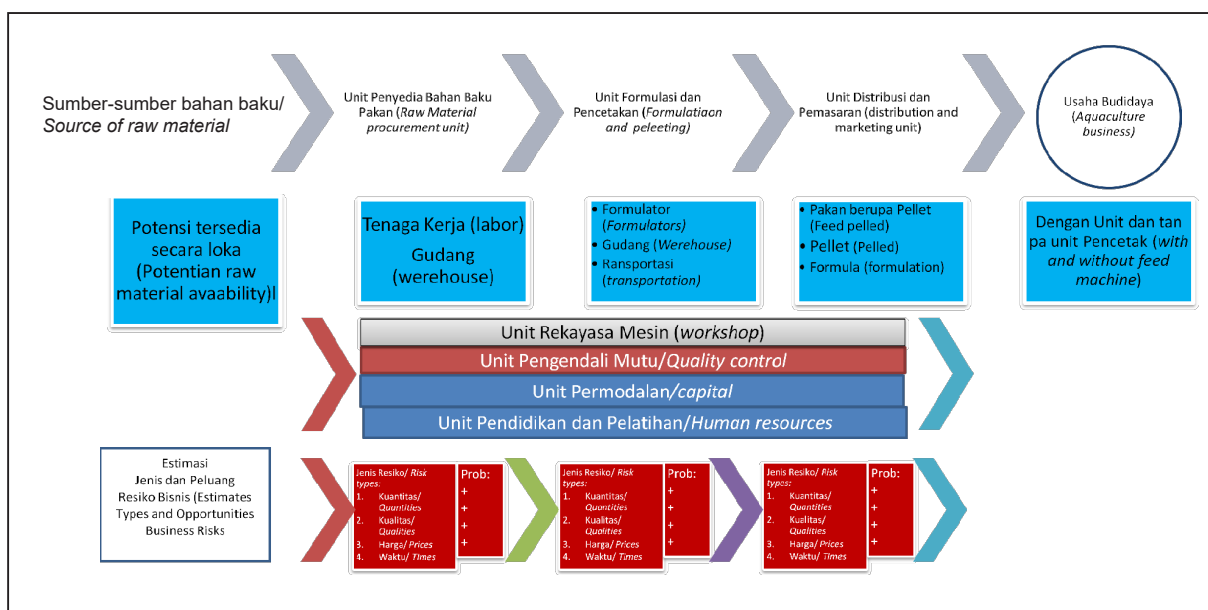
Pakan ikan merupakan sumber pengeluaran (biaya) dominan dalam sistem perikanan budi daya. Pakan ikan yang murah dan mempunyai kualitas memenuhi standar SNI (*cost driven*) dapat merangsang pembudi daya menggunakan pakan ikan mandiri. Osterwalder dan Pigneur (2010) menjelaskan ada dua macam/ jenis *cost structure* yaitu *Cost-driven* dan *value-driven*. Model bisnis yang menekankan pada *Cost Driven* akan berupaya untuk meminimalisasi biaya agar struktur biaya menjadi efisien. Misalnya dengan menetapkan segmen pelanggan yang sensitif harga (*low-budget*) menawarkan *value preposition* murah, mengurangi SDM dan mengalihdayakan sumber daya yang bukan aktivitas inti.

Revenue Streams (9), sumber-sumber penerimaan usaha bersumber utama dari penerimaan hasil penjualan pakan ikan kepada konsumen/ pelanggan. Selama ini sumber tersebut merupakan satu-satunya sumber penerimaan pabrik pakan. Perlu dikembangkan usaha-usaha lain yang dapat menjadi sumber penerimaan usaha. Sumber-sumber penerimaan baru tersebut antara lain, sumber penerimaan dari usaha perbaikan mesin pabrik pakan. Keahlian ini dibangun dari kemampuan pelaku untuk memperbaiki mesin-

mesin pakan, baik mesin pakan tenggelam maupun mesin pakan terapung. Kemampuan perbaikan mesin pakan apung diperoleh dari pengalaman pelaku usaha dengan menggunakan mesin pakan ikan apung yang dibeli dari Tiongkok. Pengalaman bongkar pasang mesin tersebut menjadikan sumber pengetahuan baru pelaku usaha, sehingga mempunyai kemampuan untuk memperbaiki mesin pakan ikan yang rusak.

Model bisnis yang diperbaiki pada gilirannya dapat meningkatkan performa pabrik pakan secara keseluruhan. Salah satu *key activities* yang menjadi penciri pabrik pakan ini adalah adanya kegiatan operasional pabrik pakan dengan pendekatan *cluster*. Pendekatan *cluster* memungkinkan jaringan pabrik pakan mempunyai beberapa sub kluster mulai dari penyedia raw material bahan baku, penyedia bahan baku (dalam bentuk tepung/ bahan setengah jadi), sub kluster pencetak pakan dan dukungan dari perbengkelan, permodalan, pemasaran dan lain-lain. Proses bisnis pabrik pakan ikan setelah mendapatkan berbagai masukan dari forum FGD dapat digambarkan dalam skema pada Gambar 7.

Proses bisnis Gambar 7 tersebut menggambarkan model kluster yang susah ada dengan pengembangan dengan menambahkan aktivitas pendukung (unit rekayasa mesin, unit pengendalian mutu, permodalan dan unit pendidikan dan pelatihan). Adanya sub kluster-sub kluster



Gambar 7. Proses Bisnis Pabrik Pakan Ikan Mandiri Yang Disempurnakan
Figure 7. Business Process of Self-Provision Fish Feed Plant

Sumber: Analisis Data Primer, 2016/Source: Primary Data, 2016

tersebut diharapkan mampu mengurangi resiko dan ketidakpastian usaha pabrik pakan karena masing-masing sub kluster akan memberikan input/ masukan untuk proses pada sub kluster selanjutnya. Pendekatan sistem kluster tersebut diharapkan ada kesinambungan input yang tidak terkonsentrasi pada satu pelaku usaha.

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

Kesimpulan

Usaha pabrik pakan ikan mandiri mempunyai resiko-resiko dan ketidakpastian yang menyebabkan usahanya kurang menarik bagi pelaku usaha. Model Bisnis pabrik pakan ikan mandiri yang ada sekarang belum dapat mencerminkan kinerja “yang baik”. Model bisnis canvas (BMC) yang diperbaiki sebagai strategi usaha dapat diterapkan pada usaha pakan ikan mandiri berbasis masyarakat agar usaha pakan ikan dapat berkelanjutan. Model bisnis canvas ikan mandiri yang telah diperbaiki, mempunyai karakteristik *value* pakan yang murah dan memenuhi standar kualitas, dengan *consumer segment* adalah kelompok pelaku usaha budi daya skala kecil. Untuk memenuhi *value* dan *consumer segment* maka diperlukan *key partner* melalui jaringan penyedia bahan baku, jaringan GERPARI, jaringan antar daerah pawonsari dan kerjasama dengan Pemerintah Daerah (Pemda). Oleh karena itu diperlukan *key resources* formulator dan fasilitas perbaikan/ perbengkelan yang dapat menjamin usaha dapat berjalan dan dapat memenuhi kualitas. Agar usaha pabrik pakan bisa efisien maka struktur biaya (*cost structure*) harus hemat dan efisien. Pabrik pakan ikan bisa mengandalkan hasil penjualan pakan sebagai sumber pendapatan, dan mengembangkan sumber pendapatan lain berupa layanan jasa perbaikan/ perbengkelan, jasa formulator dan layanan jasa pelatihan dan formula untuk umpan memancing. Melalui pendekatan kluster dapat mengurangi resiko kegagalan pabrik, karena terjadi distribusi kebutuhan input pada berbagai sub kluster.

Implikasi Kebijakan

Pengembangan pabrik pakan berbasis masyarakat merupakan kebijakan baru yang masih banyak permasalahan di lapangan. Penerapan model bisnis canvas (BMC) dengan memperbaiki elemen-elemen model bisnis canvas tersebut diharapkan mampu mendorong peningkatan kinerja dan mengatasi berbagai masalah yang ada dalam usaha pabrik pakan ikan mandiri.

Persyaratan minimal yang diperlukan agar model bisnis pakan ikan mandiri mampu berkelanjutan yaitu harus mempunyai sumber daya manusia yang berkompeten dalam hal formulasi pakan dan perbaikan permesinan sehingga bisa menghasilkan produksi pakan yang berkualitas dengan struktur biaya efisien, mempunyai jaringan pengadaan bahan baku dan pangsa pasar pakan yang jelas, dan sumber pendapatan tidak hanya bertumpu pada hasil penjualan pakan tetapi juga berasal dari jasa pelatihan dan jasa formulasi. Pemerintah seharusnya dalam implementasi program bantuan pabrik pakan ikan mandiri menerapkan pendekatan BMC yang diperbaiki sebagai *tools* sederhana untuk menghasilkan alternatif strategi usaha pakan ikan mandiri berbasis masyarakat.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terimakasih kepada berbagai pihak atas keterlibatan dan bantuan baik secara material maupun non material sehingga karya tulis ini dapat diselesaikan dengan baik. Untuk itu penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada (1). Kepala Pusat Penelitian Sosial Ekonomi Kelautan dan Perikanan, yang telah memberikan pendanaan melalui APBN DIPA Pusat Penelitian Sosial Ekonomi Kelautan dan Perikanan tahun 2016; (2). Kepala Dinas Kelautan dan Perikanan dan staf dilokasi penelitian atas kerjasamanya sehingga penelitian dapat berjalan dengan lancar. (3). Masyarakat pelaku usaha pabrik pakan dan pelaku usaha perikanan budi daya di lokasi penelitian yang telah banyak membantu terlaksananya penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Carayannis, E.G., S. Sindakis and C. Walter. 2014. Business model innovation as level of organizational sustainability. *Journal of Technology Transformation* 40: 85–104. <http://dx.doi.org/10.1007/s10961-013-9330-y>.
- Cidhy, D.A.T.K., L.M. Baga dan S. Djohar. 2016. Pariwisata Kreatif dan Kegiatan Ekstrakurikuler Berbasis Bambu dalam Pengembangan Model Bisnis CV. Suratin Bamboo. *Jurnal Manajemen dan Agribisnis* 13(3), pp. 227-239.
- Dewobroto, W.S. 2013. Penggunaan Business Model Canvas sebagai dasar untuk Menciptakan Alternatif Bisnis dan Kelayakan Usaha, *Jurnal Teknik Industri Universitas Trisakti*, 215-230.
- Freund, F.L. 2009. *Business Model Concepts in Corporate Sustainability Contexts*. Lueneburg: Leuphana University of Leuneburg.

- Kementerian Kelautan dan Perikanan [KKP]. 2015. Wujudkan Kemandirian Melalui Pakan Ikan Mandiri. <http://www.djpb.kkp.go.id/index.php/arsip/c/358/wujudkan-kemandirian-melalui-pakan-ikan-mandiri/>. Diakses tanggal 22 Oktober 2016.
- Kim, W. C. dan R. Maulborgne. 2016. *Blue Ocean Strategy*. Misan Publika. Jakarta
- Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LPPM) Manajemen. 2014. *Model Bisnis Canvas dan penerapannya di Indonesia*. LPPM Manajemen Prasetya Mulya. Jakarta.
- McGrath, R. G. 2010. Business models: A discovery driven approach. *Long Range Planning* 43(2-3): 247-261. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.005>.
- Osterwarder, A. and Y. Pigneur. 2010. *Business Model Generation*. PT. Elex Media Computindo, Jakarta.
- Priandita, A. dan M. Toha. 2013. Business Strategy Formulation Using Business Model Case Study PT. Kartina Tri Satria. *The Indonesian Journal of Business Administration* 2(1):68-75
- Rangkuti, F. 2015. *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Cetakan ke Sepuluh. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Rappa, M. 2002. *Business Model on The Web (ONLINE)*, http://digital_enterprise.org/model.html. diakses 15 Juni 2013.
- Solihah, E., A.V.S. Hubeis dan A. Maulana. 2014. Analisis Model Bisnis pada KFM Fish Farm Dengan Pendekatan Business Model Canvas (BMC). *Jurnal Sosial Ekonomi Kelautan dan Perikanan*. 9(2):185-194.
- Sunarno, M. T. D., M. Sulhi, L. H. Suryaningrum dan M. Wilakstanti. 2014. Penelitian Pengembangan Pakan Efisien Dan Ekonomis Berbasis Bahan Baku Lokal Untuk Budi daya Ikan Patin (*Pangasionodon Hypophthalmus*) Di Kabupaten Kampar, Riau. Dalam Prosiding Forum Inovasi Teknologi Aquakultur. Pusat Penelitian dan Pengembangan Perikanan, Bandung, 6-8 Mei.
- Sunarno, M.T.D. 2012. Revitalisasi Pabrik Pakan Ikan Skala Mini Untuk Mendukung Bisnis Budi daya Ikan Lele di Kabupaten Gunungkidul, Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, dalam Prosiding Seminar Nasional Riset dan kebijakan Sosial Ekonomi Kelautan dan Perikanan : p 19-34. Balai Besar Penelitian Sosial Ekonomi Kelautan dan Perikanan.
- Wardono, B. dan A. S. Prabakusuma. 2016. Analisis Usaha Pakan Ikan Mandiri di Kabupaten Gunungkidul. *Jurnal Kebijakan Sosek KP*. 6(1): 75-85.
- Wiska, F., R. Syarif dan L. M. Baga. 2016. Developing "Sekolah Peternakan Rakyat" Program Using the Business Model Canvas Approach (Case Study: Bojonegoro Regency). *Indonesian Journal of Business and Entrepreneurship*. 2(2) pp. 69-81.

Lampiran 1. Hasil Analisis SWOT dengan pendekatan *Blue Ocean*, Model Bisnis Pakan Ikan Mandiri Berbasis Masyarakat.
Appendix 1. Results of SWOT Analysis with *Blue Ocean Approach*.

ASPEK MODEL BISNIS CANVAS KONDISI EXISTING/ SAAT INI			FAKTOR INTERNAL		FAKTOR EKSTERNAL		ASPEK MODEL BISNIS CANVAS YANG DIPERBAIKI
Komponen	Diskripsi	KEKUATAN (<i>Strenght - S</i>)	KELEMAHAN (<i>Weakness - W</i>)	PELUANG (<i>Opportunity-O</i>)	ANCAMAN (<i>Treath - T</i>)	DESKRIPSI	
<i>Value proposition (1)</i>	Pakan ikan yang murah untuk memenuhi kebutuhan kelompok	Pakan ikan memenuhi standar SNI dengan harga kompetitif	Kurang mempunyai karakteristik	Kebutuhan pakan yang sesuai dengan jenis budidayanya	Munculnya/tumbuhnya usaha-usaha sejenis	Pakan mandiri yang berkualitas dengan harga yang terjangkau untuk memenuhi permintaan pembudidaya ikan.	
<i>Customer Segmen (2)</i>	Pembudidaya lokal yang membutuhkan pakan ikan murah	Kebutuhan pakan untuk pembudidaya lokal cukup banyak	segmentasi pasar tidak jelas	Harga pakan komersial mahal	Persaingan dengan pakan ikan komersial	Pembudidaya lokal dan luar daerah yang membutuhkan pakan ikan mandiri berkualitas dengan harga murah.	
<i>Customer relations(3)</i>	Memberikan jaminan kualitas produk pakan. Demplot	Memberikan jaminan kualitas produk pakan	Masih kurang memberikan percontohan/demplot tentang keunggulan pakan	Masih banyak potensi pembudidaya lain memerlukan pakan murah dan berkualitas	Pesaing lebih agresif dalam penyaluran dengan sistem bonus/fee	Memberikan jaminan kualitas produk pakan. Layanan antar untuk pembelian dengan jumlah tertentu. Percontohan/ Demplot pakan ikan.	
<i>Channels (4)</i>	Penyaluran melalui kelompok	Penyaluran melalui organisasi Pawonsari dan forum pakan DIY	Belum secara spesifik membidik target pasar	Forum pakan DIY, Forum GERPARI, Kerjasama Pemda	Jaringan pemasaran pesaing yang lebih kuat	Penyaluran melalui perorangan/kelompok, Pawonsari dan forum pakan DIY.	
<i>Key activities (5)</i>	Menghasilkan formula: adonan, pelet cetak, adonan untuk mancing.. Kemampuan memperbaiki mesin. Kegiatan berdasar Cluster	Kemampuan memformulasi pakan sesuai ketersediaan bahan baku dan kemampuan memperbaiki mesin yang rusak	Belum bisa memanfaatkan sumber daya secara kontinyu	Meningkatnya kemampuan <i>sumber daya</i> manusia dalam menciptakan inovasi terkait pakan	Pesaing meniru kemampuan secara cepat	Menghasilkan formula: adonan, pelet cetak, adonan untuk kegiatan rekreasi (mancing), adonan induk dan benih. Kemampuan memperbaiki mesin yang rusak. Kegiatan dengan pendekatan sistem Cluster	
<i>Key Resources (6)</i>	Tersedianya formulator dan teknisi mesin. Berpengalaman mengelola jaringan bahan baku	Tersedianya formulator, kemampuan perbaikan mesin pakan, jaringan bahan baku	Belum terciptanya sinergi antar sumber daya untuk keberlanjutan usaha	Kebutuhan tenaga profesional dengan kemampuan yang baik semakin diperlukan	Potensi terjadinya mis harmonisasi hubungan antar <i>sumber daya</i> kunci	Tersedianya formulator yang inovatif. Teknisi yang berpengalaman dalam perbaikan mesin pakan. Berpengalaman mengelola jaringan bahan baku. Produk pakan, formulator dan teknisi yang bersertifikat	

Lanjutan Lampiran 1/ Continue Appendix 1

ASPEK MODEL BISNIS CANVAS KONDISI EXISTING/ SAAT INI		FAKTOR INTERNAL		FAKTOR EKSTERNAL		ASPEK MODEL BISNIS CANVAS YANG DIPERBAIKI
Komponen	Diskripsi	KEKUATAN (Strength - S)	KELEMAHAN (Weakness - W)	PELUANG (Opportunity-O)	ANCAMAN (Threat - T)	DESKRIPSI
<i>Keys partners</i> (7)	Jaringan Bahan Baku; Jaringan IPTEK; Jaringan Kerjama antar daerah, PEMDA	Mempunyai jaringan bahan baku, jaringan iptek dan jaringan penjualan. Dukungan litbang.	kemampuan dan visi jaringan kurang sesuai dengan keinginan	Kemudahan kerjasama dengan partner	Ketergantungan dengan key partern	Jaringan Bahan Baku; Jaringan IPTEK; Jaringan Kerjama antar daerah; Jaringan pakan ikan mandiri (GERPARI); Jaringan Perguruan Tinggi
<i>Cost structure</i> (8)	Biaya produksi pakan yang kompetitif (mampu bersaing)	Biaya produksi pakan yang kompetitif (mampu bersaing)	Sumber biaya operasional yang tidak tersedia secara mencukupi	Inovasi teknologi pakan (formulasi dan mesin) yang dapat menekan biaya produksi	Kebutuhan biaya operasional semakin meningkat	Struktur Biaya produksi pakan yang kompetitif (efisien) karena kemampuan formulator dan teknisi yang inovatif dan handal
<i>Revenue stream</i> (9)	Hasil pembayaran dari pelanggan. Bantuan Program Pemerintah Pusat/Daerah. Iuran Anggota	Pembayaran pada waktu panen bagi pelanggan	Sumber pendapatan hanya dari penerimaan hasil penjualan pakan	Sumber pendapatan dari jasa formulator dan jasa perbaikan mesin pakan	Penerimaan tidak kontinyu dan pelanggan yang ingkar kewajiban membayar	Pembayaran tunai . Penerimaan dari jasa perbaikan mesin, jasa pelatihan dan jasa formula. Pembayaran pada waktu panen bagi pelanggan

Sumber: Analisis Data Primer, 2016/ Source: Primary Data Analysis, 2016