

**Strategi Pengembangan Produksi dan Pemasaran Usaha Pengolahan Ikan Fillet**

Cahya Aldila Putra Nugraha Purnomo ✉, Indri Murniawati

DOI: 10.15294/eeaj.v10i1.28217

Jurusan Pendidikan Ekonomi, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang, Semarang, Indonesia

Sejarah ArtikelDiterima: 10 Januari 2021
Disetujui: 30 Januari 2021
Dipublikasikan:
28 Februari 2021**Keywords***Development Strategy; Fish Fillets; Marketing; Production; SWOT***Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan langkah yang tepat untuk mengembangkan produksi pengolahan ikan (fillet) dan memasarkan produk yang dihasilkan agar diminati oleh masyarakat Kota Tegal maupun dari daerah lain. Pendekatan yang digunakan yaitu pendekatan kualitatif dengan metode analisis deskriptif dan analisis SWOT. Pengumpulan data menggunakan wawancara, dokumentasi, observasi dan kuesioner (angket). Analisis data menggunakan reduksi data, penyajian data, verifikasi dan penarikan kesimpulan, dan analisis SWOT. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengusaha Ikan Fillet masih kurangnya inovasi dalam membuat produk, jika pengusaha Ikan Fillet tidak mampu untuk berinovasi dalam membuat produk, usaha yang sudah berjalan lama akan tertinggal kemudian usaha Pengolahan Ikan Fillet akan gulung tikar, para pengusaha Ikan Fillet dalam membuat produk tidak menciptakan kesan/citra (*image*) merek kuat dibandingkan dengan produk lain yang sejenis, pemasaran produk Ikan Fillet belum menggunakan media (brosur, pamflet, *online*), karena memiliki mitra kerja yang bersal dari Jakarta, Bandung, Palembang, Medan, dan Lampung. Saran yang dapat diberikan yaitu pengusaha Pengolahan Ikan (fillet) memanfaatkan media internet untuk memperbaiki dan meningkatkan sistem manajemen keuangan perusahaan dengan mengadopsi laporan keuangan akuntansi menggunakan komputer/laptop agar lebih mudah mengecek laporan keuangan dari tahun sebelumnya, lebih aktif lagi dalam mempromosikan produk olahan fillet ikan dengan mengikuti *event*, *expo*, dan mengadakan studi banding ke daerah penghasil ikan tangkap di luar Kota Tegal.

Abstract

This study aims to formulate the right steps to develop fish processing (fillet) production and market the products produced to be of interest to the people of Tegal City and from other regions. The approach used is a qualitative approach with descriptive analysis methods and SWOT analysis. Data collection uses interviews, documentation, observations and questionnaires (questionnaires). Data analysis using data reduction, data presentation, verification and conclusion, and SWOT analysis. The results showed that Fillet Fish entrepreneurs still lacked innovation in making products, if Fillet Fish entrepreneurs were unable to innovate in making products, long-running businesses would be left behind then Fillet Fish Processing business would go bankrupt, Fillet Fish entrepreneurs in making products were not creating a strong brand image compared to other similar products, marketing of Fillet Fish products has not used media (brochures, pamphlets, online), because it has business partners from Jakarta, Bandung, Palembang, Medan and Lampung, more active in promoting fish fillet processed products by participating in events, expos, and conducting comparative studies to catching fish producing areas outside Tegal City.

How to Cite

Purnomo, Cahya Aldila PN & Murniawati, Indri. (2021). Strategi Pengembangan Produksi dan Pemasaran Usaha Pengolahan Ikan Fillet. *Economic Education Analysis Journal*, 10 (1), 145-162.

© 2021 Universitas Negeri Semarang

✉ Alamat Korespondensi:
Gedung L3 Lantai 1 FE Unnes
Kampus Sekaran Gunungpati, Semarang, 50229
email: cahyaaldilaputra@gmail.com

p-ISSN 2252-6544
e-ISSN 2502-356X

PENDAHULUAN

Pembangunan dan pertumbuhan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di Indonesia merupakan salah satu sektor yang mempunyai peranan penting dalam penggerak pertumbuhan ekonomi. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Pasal 3 disebutkan bahwa Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah memiliki tujuan untuk menumbuhkan dan mengembangkan usahanya dalam rangka membangun perekonomian nasional berdasarkan demokrasi ekonomi yang berkeadilan.

Pada saat krisis ekonomi yang terjadi di Indonesia beberapa tahun lalu, banyak usaha berskala besar yang mengalami stagnasi hingga berhenti aktifitas. Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah mampu *survive* menghadapi krisis tersebut. Dalam mempercepat proses pemulihan kegiatan ekonomi akibat krisis, Pemerintah gencar melaksanakan pengembangan dan perbaikan di berbagai sektor perekonomian, di mana salah satu faktor strategis yang menjadi perhatian adalah sektor UMKM. Sulistyastuti (2004) Keberadaan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah di Indonesia sangat strategis dalam rangka peningkatan perekonomian. Hal ini terlihat ketangguhan UMKM telah terbukti sebagai jaring pengaman perekonomian di saat perusahaan besar banyak yang gulung tikar pada saat krisis ekonomi melanda Indonesia. Bahkan UMKM mampu memberikan sumbangan dalam penyembuhan perekonomian nasional (*National Economic Recovery*).

Indonesia merupakan negara kepulauan (*archipelagic state*) terluas di dunia dengan jumlah pulau sebanyak 17.504 buah dan panjang garis pantai mencapai 104.000 km, total luas laut Indonesia sekitar 3,544 juta km² atau sekitar 70% dari wilayah Indonesia. Keadaan tersebut seharusnya meletakkan sektor perikanan menjadi salah satu sektor riil yang potensial di Indonesia. Dalam konteks global, kondisi geografis Indonesia yang strategis di titik

silang perdagangan dunia dengan potensi laut besar sudah selayaknya menjadikan Indonesia sebagai pemasok hasil perikanan terbesar di dunia dan dapat menjadi pasar produk perikanan yang sangat prospektif. Berdasar kondisi-kondisi di atas sangat layak bila Indonesia menjadi *center of supply and demand* bagi produk perikanan.

Perikanan adalah kegiatan manusia yang berhubungan dengan pengelolaan dan pemanfaatan sumber daya hayati perairan. Sumber daya hayati perairan tidak dibatasi secara tegas dan pada umumnya mencakup ikan, amfibi dan berbagai avertebrata penghuni perairan dan wilayah yang berdekatan, serta lingkungannya. Di Indonesia, menurut UU RI no. 9/1985 dan UU RI no. 31/2004, kegiatan yang termasuk dalam perikanan dimulai dari praproduksi, produksi, pengolahan sampai dengan pemasaran, yang dilaksanakan dalam suatu sistem bisnis perikanan. Dengan demikian, perikanan dapat dianggap merupakan usaha agribisnis.

Kegiatan perikanan Indonesia, masih dicirikan oleh kegiatan perikanan tangkap yang sebagian besar dilakukan oleh nelayan berskala kecil di sepanjang pantai Indonesia. Indonesia merupakan salah satu negara dengan jumlah penduduk yang cukup besar dan semakin bertambah dari tahun-ketahun, sehingga tingkat konsumsi masyarakat semakin meningkat. Tentu saja kebutuhan akan daging sebagai salah satu makanan pokok juga semakin meningkat. Saat ini tingkat konsumsi daging sapi dan daging ayam di Indonesia masih lebih tinggi dibandingkan dengan tingkat konsumsi daging ikan. Akan tetapi masyarakat mulai mengalihkan konsumsi daging sapi dan ayam ke daging ikan yang disebabkan oleh makin meluasnya pengetahuan masyarakat akan manfaat kesehatan yang terkandung dalam daging ikan, serta yang harganya yang relatif lebih terjangkau. Berikut adalah data Angka Konsumsi Ikan di Indonesia :

Tabel 1. Angka Konsumsi Ikan Tahun 2011-2015 di Indonesia

Rincian Item	Tahun				
	2011	2012	2013	2014	2015
Konsumsi Ikan (kg/kapita)	32,25	33,89	35,21	38,14	41,11

Sumber : Badan Pusat Statistik, 2016

Pada Tabel 1 menunjukkan bahwa tingkat Konsumsi Ikan di Indonesia selalu mengalami peningkatan. Ini menunjukkan bahwa sebagian besar masyarakat kita mulai beralih mengkonsumsi ikan. Masyarakat beralih mengkonsumsi ikan dikarenakan harga daging ayam dan daging sapi terus mengalami lonjakan yang sangat tinggi. Seharusnya pemerintah mampu mengoptimalkan hasil perikanan yang ada di Indonesia, sebab Indonesia memiliki lautan yang sangat luas dan tentunya ikan yang dihasilkan dari para nelayan sangatlah melimpah.

Langkah yang diambil oleh pemerintah saat ini sudah sangat tepat mulai mengajak masyarakat gemar mengkonsumsi ikan, sebab kandungan dalam ikan sangatlah baik dalam proses tumbuh kembang anak-anak kita kedepannya. Pada Tahun 2011 sebesar 32,25 kg/kapita. Kemudian di tahun 2012 tingkat Konsumsi Ikan mengalami peningkatan menjadi 33,89 kg/kapita. Kenaikan jumlah Konsumsi Ikan kembali terjadi di tahun 2013-2015, pada tahun 2013 mengalami kenaikan sebesar 35,21 kg/kapita, kemudian di tahun 2014 naik menjadi 38,14 dan terakhir di tahun 2015 kembali mengalami kenaikan sebesar 41,11 kg/kapita. Adapun data Angka Konsumsi Ikan yang ada pada Tabel 2 :

Pada Tabel 2 diatas menunjukkan bahwa tingkat Konsumsi Ikan di Kota Tegal selalu mengalami peningkatan. Ini menunjukkan bahwa sebagian besar masyarakat kita mulai beralih mengkonsumsi ikan. Masyarakat beralih mengkonsumsi ikan dikarenakan harga daging ayam dan daging sapi terus mengalami lonjakan yang sangat tinggi. Seharusnya pemerintah mampu mengoptimalkan hasil perikanan yang ada di Kota Tegal, sebab Kota Tegal memiliki lautan yang cukup luas dan tentunya ikan yang diperoleh dari nelayan sangatlah melimpah. Langkah yang diambil oleh pemerintah saat ini sudah sangat tepat mulai mengajak masyarakat gemar mengkonsumsi ikan, sebab kandungan dalam ikan sangatlah baik dalam proses tumbuh kembang anak-anak kita kedepannya. Pada tahun 2011 angka konsumsi ikan di Kota Tegal sendiri sebesar 15,80 kg/kapita. Kemudian di tahun 2012 angka konsumsi ikan di Kota Tegal mengalami peningkatan menjadi 15,87 kg/kapita. Kenaikan angka konsumsi ikan di Kota Tegal kembali mengalami kenaikan pada tahun 2013-2015, pada tahun 2013 mengalami kenaikan sebesar 15,91 kg/kapita, kemudian di tahun 2014 kembali naik menjadi sebesar 20,60 kg/kapita, dan terakhir di tahun 2015 kembali mengalami kenaikan sebesar 22,74 kg/kapita. Namun pada tahun 2016 angka konsumsi ikan di Kota Tegal mengalami penurunan menjadi 16,19 kg/kapita. Penurunan ini disebabkan karena larangan yang dikeluarkan oleh Kementerian Kelautan Republik Indonesia tentang pelarangan penggunaan cantrang oleh nelayan untuk menangkap ikan di laut, ini yang menyebabkan angka konsumsi ikan di Kota Tegal pada tahun 2016 mengalami penurunan. Adapun data Produksi per-

Tabel 2. Angka Konsumsi Ikan Tahun 2011-2016 Kota Tegal

Rincian Item	Tahun					
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Konsumsi Ikan (kg/kapita)	15,80	15,87	15,91	20,60	22,74	16,19

Sumber : Dinas Perikanan dan Kelautan, Pertanian Kota Tegal

Tabel 3. Perikanan Tangkap Kabupaten/Kota Provinsi Jawa Tengah (Ton) Tahun 2014-2015

No	Kabupaten/ Kota	Perikanan Laut	
		2014	2015
1	Cilacap	8.427	14.405
2	Kebumen	5.201	3.533
3	Rembang	67.644	66.744
4	Pati	22.585	52.805
5	Jepara	914	9.295
6	Demak	2.515	15.036
7	Kendal	2.116	1.457
8	Batang	46.671	28.047
9	Pekalongan	2.429	2.929
10	Pemalang	29.082	27.508
11	Tegal	989	1.258
12	Brebes	4.481	8.768
13	Semarang	439	514
14	Pekalongan	17.518	17.335
15	Tegal	25.621	75.945

Sumber : Dinas Perikanan dan Kelautan Jawa Tengah 2016

ikanan Tangkap menurut Kabupaten/Kota Provinsi Jawa Tengah (Ton) Tahun 2014-2015 dapat ditunjukkan pada Tabel 3.

Pada Tabel 3 menunjukkan bahwa produksi perikanan tangkap Kota Tegal pada tahun 2014 dan 2015 jauh lebih tinggi dari pada Kota Semarang dan Kota Pekalongan. Pada tahun 2014 jumlah produksi perikanan tangkap Kota Semarang hanya 439 (ton), sedangkan Kota Pekalongan hanya 17.518 (ton) dan untuk Kota Tegal sendiri produksi perikanan tangkap pada Tahun 2014 sebesar 25.621 (ton). Pada tahun 2015 jumlah produksi perikanan tangkap Kota Semarang mengalami peningkatan menjadi sebesar 514 (ton), sedangkan produksi perikanan tangkap Kota Pekalongan pada tahun 2015 mengalami pe-

nurunan menjadi sebesar 17.335 (ton), dan untuk Kota Tegal jumlah produksi perikanan tangkap pada tahun 2015 mengalami peningkatan yang sangat signifikan sebesar 75.945 (ton). Produksi perikanan tangkap Kota Tegal pada tahun 2014 berada pada peringkat keempat sekabupaten/kota yang ada di Jawa Tengah dengan jumlah produksi yang hanya sebesar 25.621 (ton), pada peringkat pertama ada Kabupaten Rembang dengan jumlah produksi perikanan tangkap sebesar 67.644 (ton), pada peringkat kedua dan ketiga ada Kabupaten Batang dengan jumlah produksi perikanan tangkap sebesar 46.671 (ton), Kabupaten Pemalang dengan jumlah produksi perikanan tangkap sebesar 29.082 (ton). Pada tahun 2015 jumlah produksi perikanan tangkap Kota Tegal mengalami peningkatan yang sangat signifikan menjadi sebesar 75.945 (ton), jumlah tersebut lebih tinggi dari pada Kabupaten Rembang yang hanya sebesar 66.744 (ton).

Jawa Tengah yang memiliki panjang pantai 655,1 km atau 0,81% dari keseluruhan panjang pantai Indonesia termasuk salah satu propinsi yang mengelola kekayaan laut untuk membangun daerahnya. Perikanan di Jawa Tengah didukung oleh salah satu daerah yang terdapat di pantai utara (Pantura) Jawa Tengah, yaitu kota Tegal. Kota Tegal yang terletak di daerah pantai utara pulau Jawa merupakan kota yang relief daerahnya berada pada ketinggian antara 1-7 meter dari permukaan air laut.

Empat kelurahan bertopografi daerah pesisir, yaitu kelurahan Panggung, kelurahan Mintaragen, kelurahan Tegalsari dan kelurahan Margadana, sedangkan 23 kelurahan lainnya tidak berada di daerah pesisir (Badan Pusat Statistik, 2011). Dengan kondisi geografis yang sedemikian menjadikan kota Tegal salah satu kota dengan penduduk yang mata pencaharian utamanya sebagai seorang nelayan atau penangkap ikan.

Usaha Pengolahan Ikan (fillet) di Desa Tegalsari Kota Tegal dipilih karena melimpahnya hasil laut yang dianggap mampu mengembangkan sentra bisnisnya dengan modal sumber daya manusia, ilmu pengetahuan dan

kreatifitas. Kreatifitas merupakan peranan penting dalam pengembangan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). Dengan melimpahnya hasil tangkapan ikan membuat para pengusaha pengolahan ikan (fillet) tidak kesulitan dalam hal bahan bakunya, sehingga dalam produksinyapun tidak mengalami hambatan. Hal ini memunculkan asumsi bahwa dapat dilakukan sebuah penelitian tentang Strategi Pengembangan Produksi dan Pemasaran Usaha Pengolahan Ikan (Fillet).

Merakarti, Rusdarti, dan Wahyono (2017:119) mengemukakan bahwa “Adanya kesamaan tampilan produk sejenis dari pesaing merupakan faktor pendorong terjadinya inovasi produk”. Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa persaingan yang timbul dengan munculnya produk pesaing dapat diatasi dengan melakukan sebuah inovasi yang dapat dilihat sebagai kemajuan fungsional produk yang dapat membawa produk selangkah lebih maju dibandingkan dengan produk dari pesaing. Pengusaha Pengolahan Ikan Fillet diharapkan mampu mengangkat perekonomian Kota Tegal, dan juga dapat meningkatkan PDRB Kota Tegal itu sendiri.

Potensi sumberdaya perikanan Kota Tegal didominasi oleh kegiatan perikanan tangkap yang beroperasi di wilayah perairan pantai dan lepas pantai dengan sistem pemasaran pertama di Tempat Pelelangan Ikan (TPI Pelabuhan, TPI Tegalsari dan TPI Muararejaa). Penyelenggaraan Tempat Pelelangan Ikan di Kota Tegal yang dalam kurun waktu terakhir mengalami beberapa perubahan perda yaitu pada tahun 1988-1999 berlaku Perda No. 1/ tahun 1984, tahun 1999 berlaku Perda No. 3/ tahun 1999 dan tahun 2000-2001 berlaku Perda No. 3/ tahun 2000, Perda No. 3/ tahun 2003. Adapun data jumlah Pengolah Hasil Perikanan Kota Tegal tahun 2016 dapat dilihat pada Tabel 4.

Pada Tabel 4 menunjukkan bahwa produk olahan yang dihasilkan oleh para pelaku UKM Pengolahan Ikan Kota Tegal yang terbesar adalah gesek yang berjumlah 63. Pemilik usaha Pengolahan Ikan yang ada di Kelurahan Tegalsari mayoritas masih mengandalkan

Tabel 4. Jumlah Pengolah Hasil Perikanan Kota Tegal Tahun 2016

Produk Olahan	Jumlah Pengolah
Gesek (Penggaraman)	63
Fillet Ikan (Pengolahan Ikan Segar)	5
Tepung Ikan	14
Panggang Ikan (Pengasapan)	26
Bandeng Presto	13
Pindang	7
Bakso	4
Nugget	4
Empek-empek	2
Terasi	15
Kerupuk	10
Abon Ikan	2
Keripik Ikan Buntal	2
JUMLAH	167

Sumber : Dinas Perikanan, Kelautan, Pertanian dan Pangan Kota Tegal

penggaraman ikan (Gesek) saja. Karena penggaraman ikan tidak perlu memerlukan waktu yang cukup lama.

Hasil produk olahan ikan terbesar kedua ialah pengasapan ikan yang berjumlah 26. Sedangkan hasil produk olahan ikan terbesar ketiga ialah terasi dengan jumlah industri 15 unit dan yang terbesar keempat adalah bandeng presto. Sedangkan kerupuk merupakan produk olahan ikan terbesar kelima dengan jumlah 10 unit. Untuk fillet ikan sendiri merupakan produk olahan terbesar keenam dengan jumlah 5 unit. Jumlah pengolah hasil perikanan (Fillet Ikan) sendiri mengalami penurunan yang hanya 5 unit saja, ini dikarenakan para pemilik usaha fillet ikan banyak yang gulung tikar disebabkan karena tidak diberlakukannya lelang secara tegas, sering timbul persaingan yang tidak sehat diantara para pengusaha pengolahan ikan.

Fitrianti (2014 : 208) mengemukakan bahwa “Agar sebuah usaha dapat tetap berjalan maka strategi yang dilakukan ialah dengan mengoptimalkan kekuatan yang dimiliki dari sebuah produk dan meminimalkan kelemahan dari produk yang dihasilkan” dari pernyataan diatas kita dapat menyimpulkan bahwa apabila kita ingin membuat sebuah usaha yang harus dilakukan ialah dalam membuat sebuah produk kita harus mampu menunjukkan dimana kelebihan dari produk kita dari pada produk yang dihasilkan oleh orang lain dan sebisa mungkin kita harus mampu menutupi kelemahan yang dimiliki dari produk yang kita hasilkan.

Dari potensi kelautan dan perikanan di Kota Tegal, tumbuh industri-industri dalam bidang perikanan, seperti industri pengolahan ikan, yang hingga saat ini berkembang dalam berbagai jenis, seperti industri pengeringan ikan asin, industri fillet ikan (pemotongan daging ikan), pengasapan ikan, tepung ikan, bandeng presto, pemindangan ikan, bakso ikan, nugget ikan, empek-empek, terasi, kerupuk, abon ikan, hingga kerupuk kulit ikan.

Yuliana (2013:26) mengemukakan bahwa “Untuk mempertahankan kelangsungan usaha yang terkenal dengan kualitas produknya, maka perlu dilakukan berbagai upaya strategi yang tepat agar industri tersebut dapat bertahan”. Tahap menentukan strategi terdiri dari (1) analisis lingkungan eksternal, (2) analisis lingkungan internal. Berdasarkan pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa sebuah usaha agar mampu mempertahankan kelangsungan usaha yang terkenal dengan kualitas produknya maka harus mampu menerapkan sebuah strategi yang tepat, dengan menganalisis lingkungan internal dan eksternal. Analisis internal meliputi manajemen, pemasaran, keuangan, produksi, dan sumber daya manusia, sedangkan analisis lingkungan eksternal yang meliputi kekuatan ekonomi, kekuatan sosial dan budaya, kekuatan politik, kekuatan teknologi.

Industri pengolahan ikan menjadi sektor ekonomi yang merambah hingga lingkungan rumah tangga. Hal itu karena selain dila-

kukan oleh pengusaha pengolahan ikan skala industri, usaha pengolahan ikan juga banyak dilakukan para ibu rumah tangga, termasuk istri-istri nelayan. Di Kota Tegal, banyak dijumpai ibu rumah tangga yang menjajakan makanan berbahan ikan, seperti pindang ikan, otak-otak, dan nugget ikan dari rumah ke rumah.

Salah satu hasil akhir produk olahan modern yang kini kian ramai pasarnya ialah fillet. Fillet adalah daging tanpa tulang yang dikemas setelah melewati proses pencucian dan pemisahan daging dari duri dan kepala ikan. Potensi produk filet ikan di desa ini sangat besar. Setiap hari lebih dari 5 kuintal fillet ikan dapat dihasilkan oleh setiap industri rumahan. Dua kali dalam seminggu, dua ton filet ikan disetorkan untuk menyuplai kebutuhan pabrik kerupuk di Jakarta. Sedikitnya tujuh hingga delapan ton filet ikan di salurkannya setiap minggu di luar pesanan wajib pabrik kerupuk ke daerah Bandung, Lampung, dan beberapa daerah lain. Sedangkan pabrik pengolahan filet ikan berskala besar berkapasitas hingga 60 ton per hari. Secara keseluruhan, kapasitas produksinya mencapai kurang lebih 425 ton pertahun.

Nuruliah (2014 : 295) mengemukakan bahwa “Sebuah usaha agar mampu bersaing dalam pasar maka yang harus dilakukan ialah mampu menciptakan sebuah inovasi produk yang menarik dan mampu memasarkan produk yang mampu membuat masyarakat tertarik atas produk yang kita hasilkan”. Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa apabila kita ingin membangun sebuah usaha maka pertama yang harus dilakukan ialah menciptakan suatu produk yang memiliki kualitas dan mampu membuat sebuah iklan seperti brosur atau pamphlet yang menarik agar mampu menarik minat masyarakat untuk membeli produk yang kita hasilkan agar produk yang kita hasilkan dikenal luas oleh kalangan masyarakat.

Kulit ikan sebagai salah satu limbah yang dihasilkan dalam proses pengolahan ikan menjadi bentuk filet tersebut belum dimanfaatkan secara optimal. Jika setiap hari

lebih dari 25 kuintal filet ikan dapat dihasilkan oleh setiap industri rumahan, belum lagi dari industri-industri lain yang lebih besar, maka tidak terbayang berapa jumlah kulit ikan yang terbuang dalam setiap proses pembuatan filet ikan tersebut. Dan berapa banyak pencemaran yang dihasilkan oleh kulit ikan tersebut. Oleh karena itulah diperlukan sebuah eksperimen berupa eksplorasi dan eksploitasi material secara lebih mendalam terhadap limbah kulit ikan ini agar material yang semula menjadi sampah dan sumber pencemaran air, tanah, dan udara di sekitar kota Tegal tersebut nantinya dapat lebih dimanfaatkan dan memiliki nilai guna yang lebih. Hasil eksperimen ini diharapkan dapat menjadi alternatif bahan baku bagi industri kerajinan kecil sehingga selain mengurangi angka pencemaran, dalam jangka panjang juga diharapkan dapat memberi lahan pekerjaan baru bagi masyarakat kota Tegal.

Teori dalam penelitian ini menggunakan teori strategi produk dan teori pemasaran. Teori strategi produk terdiri dari strategi positioning produk, strategi diversifikasi, inovasi produk dan citra merek, strategi *brand extension*, strategi pengembangan produksi.

Strategi Produk menurut Fandy Tjiptono (2015) mengemukakan bahwa strategi produk menjabarkan kebutuhan pasar yang ingin dilayani dengan berbagai tawaran produk. Umumnya strategi keseluruhan sebuah perusahaan didominasi strategi produk dan strategi pasar. Implementasi strategi produk membutuhkan koordinasi dan kerjasama antar berbagai pihak seperti departemen keuangan, riset dan pengembangan, staf korporat, dan pemasaran.

Strategi *positioning* produk menurut Fandy Tjiptono (2015) mengemukakan bahwa strategi *positioning* merupakan strategi yang berusaha menciptakan differensiasi yang unik dalam benak pelanggan sehingga terbentuk citra (*image*) merek atau produk yang lebih superior dibandingkan merek/produk pesaing. Elemen pokok yang terkandung dalam positioning mencakup empat aspek yaitu : (1) *What benefit* (mencerminkan janji merek/pro-

duk dan manfaat bagi konsumen, (2) *for whom* (mencerminkan pasar sasaran, (3) *reason* (elemen faktual dan subyektif yang mendukung klaim tentang manfaat produk, (4) *against whom* (menegaskan tentang para pesaing utama.

Strategi Diversifikasi menurut Fandy Tjiptono (2015) mengemukakan bahwa diversifikasi adalah upaya mencari dan mengembangkan produk atau pasar yang baru, ataupun keduanya dalam rangka mengejar pertumbuhan, peningkatan penjualan, profitabilitas dan fleksibilitas. Diversifikasi dapat dilakukan melalui tiga cara yaitu diversifikasi konsentris, diversifikasi horizontal dan diversifikasi konglomerat.

Inovasi Produk dan Citra Merek adalah Inovasi Produk menurut Kotler dan Keller (2009) inovasi adalah produk, jasa, ide dan persepsi yang baru dari seseorang. Inovasi adalah produk atau jasa yang dipersepsikan oleh konsumen sebagai produk atau jasa baru. Secara sederhana, inovasi dapat diartikan sebagai terobosan yang berkaitan dengan produk-produk baru. Namun Kotler menambahkan bahwa inovasi tidak hanya terbatas pada pengembangan produk-produk atau jasa-jasa baru. Inovasi juga termasuk pada pemikiran bisnis baru dan proses baru. Inovasi juga dipandang sebagai mekanisme perusahaan untuk beradaptasi terhadap lingkungan yang dinamis. Oleh sebab itu maka perusahaan diharapkan mampu menciptakan pemikiran-pemikiran baru, gagasan baru yang menawarkan produk inovatif serta memberikan pelayanan yang memuaskan bagi pelanggan. Inovasi semakin memiliki arti penting bukan saja sebagai suatu alat untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan melainkan juga untuk unggul dalam persaingan.

Strategi *Brand Extension* menurut Fandy Tjiptono (2015), sewaktu meluncurkan produk baru, setiap perusahaan memiliki tiga pilihan. Pertama, mengembangkan merek baru, yang secara khusus dipilih untuk produk baru bersangkutan. Kedua, menggunakan nama merek yang sudah ada. Ketiga, menggunakan kombinasi antara merek baru dan merk yang

sudah ada. *Brand Extention* terjadi manakala perusahaan menggunakan nama merk yang sudah ada (terutama yang sudah mapan) untuk memperkenalkan produk baru. Dengan demikian, pilihan kedua dan ketiga mencerminkan *brand extention*. Merek saat ini yang diperluas disebut *parent brand*, sedangkan merek hasil perluasan disebut *sub-brand*. Apabila *parent brand* telah diasosiasikan dengan berbagai macam produk melalui *brand extention*, maka *parent brand* itu disebut pula dengan *family brand*.

Strategi pengembangan produk yang harus dilakukan oleh para pemilik usaha pengolahan ikan (fillet) yang pertama dengan melakukan strategi diversifikasi produk untuk upaya mencari dan mengembangkan produk atau pasar yang baru, ataupun keduanya dalam rangka mengejar pertumbuhan, peningkatan penjualan, profitabilitas dan fleksibilitas, kedua dengan melakukan strategi positioning produk, strategi ini dilakukan untuk menciptakan differensiasi yang unik dalam benak pelanggan sehingga terbentuk citra (*image*) merek atau produk yang lebih superior dibandingkan merek/produk pesaing, ketiga dengan melakukan sebuah inovasi produk yang diharapkan mampu menciptakan pemikiran-pemikiran baru, gagasan baru yang menawarkan produk inovatif serta memberikan pelayanan yang memuaskan bagi pelanggan dan membuat citra positif di mata masyarakat yang bisa memberikan jaminan terhadap kualitas produk olahan ikan (fillet).

Konsep dasar pemasaran terdiri dari peramalan, strategi pemasaran, kegiatan promosi, pangsa pasar, dan strategi pengembangan pemasaran. Konsep Dasar Pemasaran merupakan sebuah proses kemasayarakatan dimana individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan, dan secara bebas mempertukarkan produk dan jasa yang bernilai dengan orang lain (Kotler dan Keller, 2008:5). Maka dengan berbagai konsep inti tersebut pada dasarnya memiliki tujuan yang sama yaitu dalam rangka memberikan kepuasan kepada konsumen. Istilah pemasaran

sendiri selalu diartikan memiliki sebuah persamaan dengan penjualan, akan tetapi konsep dasar dari istilah tersebut memiliki perbedaan yang mendasar.

Menurut Kotler dan Amstrong (2008:12) menyebutkan bahwa konsep penjualan mempunyai perspektif dari dalam keluar yaitu kegiatan titik awalnya dimulai dari pabrik dan memfokuskan produk yang sudah ada dengan menggunakan sarana penjualan dan promosi untuk mencapai tujuan akhir yaitu mendapatkan sebuah keuntungan melalui volume penjualan yang besar. Sebaliknya konsep pemasaran memiliki perspektif yang berbeda dari penjualan yaitu perspektif dari luar ke dalam dengan titik awal kegiatan yang dilakukan dari pasar, yang fokus orientasinya berdasarkan kebutuhan pelanggan menggunakan sarana pemasaran yang terintegrasi untuk mencapai tujuan akhir yaitu keuntungan berupa kepuasan pelanggan.

Peramalan adalah proses untuk memperkirakan beberapa kebutuhan dimasa datang yang meliputi kebutuhan dalam ukuran kuantitas, kualitas, waktu dan lokasi yang dibutuhkan dalam rangka memenuhi permintaan barang ataupun jasa. Selain itu peramalan juga didefinisikan sebagai seni dan ilmu untuk memperkirakan kejadian di masa depan. Hal ini dapat dilakukan dengan melibatkan pengambilan data masa lalu dan menempatkannya ke masa yang akan datang dengan suatu bentuk model matematis. Bisa juga merupakan prediksi intuisi yang bersifat subjektif. Atau bias juga dengan menggunakan kombinasi model matematis yang disesuaikan dengan pertimbangan yang baik dari seorang manajer.

Strategi pemasaran adalah rencana menyeluruh, terpadu, dan menyatu dibidang pemasaran yang memberikan pedoman tentang kegiatan yang akan dilakukan dalam mencapai tujuan perusahaan melalui periklanan, program promosi, penjualan, program produk, dan pendistribusian. Menurut Buchari Alma, strategi pemasaran adalah memilih dan menganalisa pasar sasaran yang merupakan suatu kelompok orang yang ingin dicapai

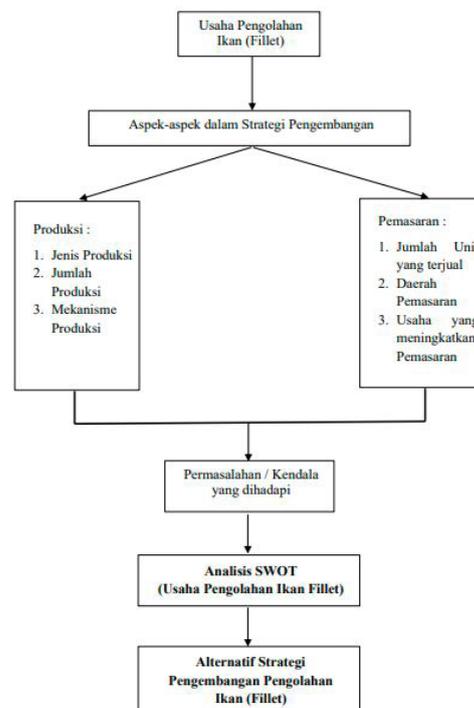
oleh perusahaan atau usaha dan menciptakan suatu bauran pemasaran yang cocok dan dapat memuaskan pasar sasaran tersebut. Promosi merupakan Teknik komunikasi yang secara penggunaannya atau penyampaiannya dengan menggunakan media seperti: televisi, radio, papan nama, poster, brosur, dan lain-lain yang bertujuan untuk menarik minat konsumen terhadap hasil produksi suatu perusahaan. Promosi sebagai media untuk menjembatani kepentingan produsen dengan konsumen.

Pangsa pasar (*market share*) dapat diartikan sebagai bagian pasar yang dikuasai oleh suatu perusahaan, atau persentase penjualan suatu perusahaan terhadap total penjualan para pesaing terbesarnya pada waktu dan tempat tertentu. Strategi pengembangan pemasaran yang harus dilakukan oleh para pemilik usaha pengolahan ikan (fillet) yang pertama dengan melihat segmentasi pasar, segmentasi pasar penting dilakukan mengingat di dalam suatu pasar terdapat banyak pembeli yang berbeda keinginan dan kebutuhannya dan setiap perbedaan memiliki potensi untuk menjadi pasar tersendiri, dengan melakukan segmentasi pasar memudahkan kita mengalokasikan sumber daya dengan cara kreatif membagi pasar kedalam kelompok-kelompok kemudian menentukan dimana kita dapat memberikan pelayanan terbaik dan perusahaan memiliki keunggulan kompetitif yang paling besar, kedua dengan melakukan kegiatan promosi, kegiatan promosi ini bertujuan untuk menarik minat konsumen terhadap hasil produksi suatu perusahaan. Kegiatan promosi sebagai media untuk menjembatani kepentingan produsen dengan konsumen, ketiga dengan melihat pangsa pasar, pangsa pasar (*market share*) merupakan perbandingan antara penjualan suatu perusahaan dengan total penjualan dalam suatu industri.

Dalam menunjang proses penelitian agar tetap terarah pada fokus penelitian -maka disusun suatu kerangka dalam penelitian ini. Penelitian ini merupakan penelitian kebijakan yang bertujuan untuk menggali berbagai informasi yang berkaitan dengan UKM pen-

olahan ikan (fillet) yang ada di kelurahan tegalsari kota tegal dalam rangka memberikan rekomendasi untuk pengambilan kebijakan pengembangannya.

Tahap awal penelitian ini dilakukan dengan mengumpulkan sumber-sumber data sekunder seperti daftar para pemilik usaha pengolahan ikan, yang kemudian dilakukan survei lapangan untuk mengetahui gambaran-gambaran umum tentang usaha pengolahan ikan (fillet) yang ada di Kelurahan Tegalsari. Survei lapangan yang dilakukan ialah dengan menggunakan metode wawancara yang lebih mendalam untuk memperoleh data, yang kemudian dilakukan analisis dengan menggunakan analisis data kualitatif miles dan huberman, sehingga nantinya dapat diperoleh permasalahan-permasalahan apa saja yang dihadapi oleh para pemilik usaha pengolahan ikan (fillet) di kelurahan tegalsari kota tegal. Dapat dirumuskan beberapa rekomendasi kebijakan dalam mengembangkan usaha pengolahan ikan (fillet) yang ada di kelurahan tegalsari kota tegal. Adapun skema kerangka berfikir dalam penelitian ini ditunjukkan sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Berfikir

Analisis terhadap lingkungan internal perusahaan bertujuan untuk mengidentifikasi sejumlah kekuatan dan kelemahan yang terdapat pada sumber daya dan proses bisnis internal yang dimiliki perusahaan. Faktor-faktor yang mencakup kekuatan dan kelemahan perusahaan dapat diidentifikasi, sehingga mampu memanfaatkan kekuatan dan mengatasi kelemahan yang ada. Faktor-faktor internal menurut David (2006) terdiri dari aspek manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi manajemen.

Analisis lingkungan eksternal perlu dilakukan untuk mengidentifikasi peluang-peluang dan ancaman-ancaman besar yang dihadapi suatu organisasi terhadap perubahan lingkungan eksternal perusahaan sehingga manajer dapat merumuskan strategi guna mengambil keuntungan dari berbagai peluang tersebut dan menghindari atau meminimalkan dampak dari ancaman potensial yang muncul. Menurut David (2006), faktor-faktor eksternal dapat dikategorikan menjadi lima kekuatan, yaitu : ekonomi; sosial, budaya, demografi, dan lingkungan; politik, pemerintah dan hukum; teknologi; dan kompetitif. Kelima kategori ini memiliki elemen penting yang harus dipertimbangkan oleh pembuat keputusan strategi dalam menganalisa lingkungan eksternal perusahaan.

Identifikasi faktor lingkungan internal dilakukan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki industri. Dengan melakukan identifikasi dapat diketahui apa saja yang menjadi kekuatan perusahaan dan yang menjadi kelemahan perusahaan yang selanjutnya akan diminimalisir.

Hasil identifikasi kekuatan dan kelemahan berdasarkan hasil analisa selanjutnya didiskusikan pada setiap bagian dari industri sehingga dapat diketahui secara pasti kekuatan dan kelemahan yang dimiliki suatu industri. Adapun faktor-faktor strategi internal yang menjadi kekuatan bagi usaha pengolahan ikan (fillet) adalah sebagai berikut : (1) memiliki strategi usaha sehingga mampu bertahan lama dalam persaingan usaha, (2) ketersediaan ba-

han baku mudah dengan adanya lelang di TPI, (3) tingkat pertumbuhan produksi (pengolahan) fillet ikan mengalami peningkatan dari tahun ke tahun, (4) produk fillet ikan yang dihasilkan memiliki kualitas yang baik, (5) biaya produksi (pengolahan) fillet ikan tidak terlalu besar, (6) mempunyai saluran distribusi dari luar kota seperti Jakarta, Bandung, Medan, Palembang, Lampung dan dari Kota Tegal sendiri, (7) memiliki kekuatan modal untuk pengembangan usaha.

Sedangkan faktor-faktor strategi internal yang menjadi kelemahan bagi usaha pengolahan ikan (fillet) adalah sebagai berikut : (1) dalam mengembangkan usaha hanya bergantung pada kemampuan sendiri, (2) tempat pengolahan fillet ikan jauh dari tempat pemasaran (3) kegiatan promosi masih belum optimal (4) pengelolaan manajemen keuangan belum maksimal, (5) kegiatan pengolahan fillet ikan belum menggunakan teknologi secara optimal, (6) jumlah karyawan masih terbatas. Tujuan penelitian untuk merumuskan bagaimana langkah yang tepat untuk mengembangkan produksi pengolahan ikan (fillet) dan memasarkan produk yang dihasilkan agar diminati oleh masyarakat Kota Tegal maupun dari daerah lain.

METODE

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif, yang menghasilkan data deskriptif berupa kata – kata tertulis atau lisan dari orang – orang dan perilaku yang dapat diamati (suatu kelompok, organisasi atau individu), peristiwa latar secara mendalam tujuan dari penelitian ini gambaran mendalam tentang suatu kasus yang sedang diteliti. Pengumpulan data diperoleh dari wawancara, dokumentasi dan observasi dan kuesioner. Dalam penelitian ini yang menjadi fokus penelitian yaitu strategi pengembangan produksi dan pemasaran usaha pengolahan ikan (fillet) di kelurahan tegalsari kota tegal. Sumber data penelitian dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 5. Sumber Data Penelitian

Data	Sumber Data	Metode Pengambilan Data	Teknik Pengumpulan Data
Produksi			
a. Jenis Produksi	a. Pemilik Usaha Ikan Fillet	a. Observasi	a. Lembar observasi
b. Jumlah Produksi	b. Pegawai Dinas Kelautan	b. Wawancara	b. Lembar wawancara
c. Mekanisme Produksi	dan Perikanan	c. Dokumentasi	c. Lembar dokumentasi
Pemasaran			
a. Jumlah unit yang terjual	a. Pemilik usaha Ikan Fillet	a. Observasi	a. Lembar observasi
b. Daerah Pemasaran	b. Pegawai Dinas Kelautan	b. Wawancara	b. Lembar wawancara
c. Usaha yang meningkatkan Pemasaran	dan Perikanan	c. Dokumentasi	c. Lembar dokumentasi

Sugiyono (2016: 335) mendefinisikan pengertian analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi. Aktivitas dalam analisis data meliputi reduksi data, peyajian data, dan verifikasi dan penarikan kesimpulan. Dalam Moleong (2010) Untuk menetapkan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan dengan menggunakan sejumlah kriteria yaitu derajat kepercayaan, keteralihan, kebergantungan, dan kepastian. Keabsahan data dalam penelitian ini dilakukan dengan mengambil dua teknik keabsahan data yaitu triangulasi teknik dan triangulasi sumber dalam menguji keabsahan data strategi pengembangan usaha pengolahan ikan (fillet).

Dalam penelitian ini peneliti akan menggunakan teknik analisis SWOT, yaitu mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*treaths*). Hal ini disebut dengan analisis situasi. Model yang paling populer untuk analisis situasi adalah analisis SWOT. Tahap input merupakan tahap awal dalam merumuskan strategi. Tahap input meringkas informasi dasar yang dibutuhkan untuk merumuskan strategi. salah satu teknik perumusan strategi pada tahap input adalah dengan men-

gembangkan matriks *Internal Factor Evaluation (IFE)* dan *External Factor Evaluation (EFE)*.

Tahap-tahap untuk menentukan faktor-faktor lingkungan dalam matriks IE dan EFE adalah sebagai berikut: (1) mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadikan kekuatan dan kelemahan (lingkungan internal); (2) memberikan bobot pada masing-masing faktor dalam kolom 2 (dua) dengan skala mulai dari 3 (sangat penting) sampai dengan 1 (tidak penting). Pemberian bobot ini berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan, jumlah dari pembobotan itu tidak boleh melebihi skor total 1.00. Identifikasi faktor-faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman) diperoleh dengan memanfaatkan seluruh hasil analisis. Selanjutnya informasi diperoleh diklasifikasikan. lihat pada tabel berikut.

Tabel 6. Faktor Strategi Internal dan Eksternal

Faktor-faktor Strategi Internal dan Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Kekuatan			
Kelemahan			
Peluang			
Ancaman			

Pemberian bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting). Berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategi usaha pengolahan ikan (fillet). Pemberian nilai rating untuk faktor kekuatan dan peluang yang bersifat positif semakin besar diberi rating 4, tetapi bila kecil diberi rating 1. Pemberian nilai rating kelemahan dan ancaman yang bersifat negatif semakin besar diberi rating 1, tetapi bila kecil diberi rating 4. Langkah selanjutnya setelah diperoleh analisis mengenai kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman pada industri adalah dengan matrik internal – eksternal.

Total skor faktor strategi internal

		Kuat 4,0	Rata-rata 3,0	Lemah 2,0	1,0
Faktor Eksternal	Tinggi 4,0	I Pertumbuhan	II Pertumbuhan	III Penciutan	
	Sedang 3,0	IV Stabilitas	V Pertumbuhan Stabilitas	VI Penciutan	
	Rendah 1,0	VII Pertumbuhan	VIII Pertumbuhan	IX Likuidasi	

Gambar 2. Matriks Internal Eksternal Sumber: Freddy Rangkuti (2014)

Keterangan :

- I : strategi konsentrasi melalui integrasi vertikal
- II: Strategi konsentrasi melalui integrasi horisontal
- III: Strategi turn around
- IV: Strategi stabilitas
- V: Strategi konsentrasi melalui integrasi horisontal atau stabilitas (tidak ada perubahan dalam pendapatan)
- VI: Strategi divestasi
- VII: Strategi diversifikasi
- VIII : Strategi diversifikasi konsentrik
- IX : Strategi likuiditas (tidak berkembang)

Selanjutnya yaitu menyusun faktor-faktor strategis perusahaan dengan matrik SWOT. Matrik berikut ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi usaha pengolahan ikan (fillet) serta

dapat di sesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan (internal) yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis.

Tabel 7. Matriks SWOT

		Faktor Internal	
		Kekuatan	Kelemahan
Faktor Eksternal			
Peluang		Kekuatan yang dapat digunakan untuk mengisi peluang yang tersedia (SO)	Memanfaatkan sebuah peluang yang ada untuk menutupi kelemahan yang dimiliki (WO)
	Ancaman	Kekuatan yang dimiliki untuk mengisi ancaman yang nantinya akan dihadapi (ST)	Meminimalisir kelemahan yang kita miliki dan menghindari ancaman yang ada (WT)

Sumber : Freddy Rangkuti, 2014

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kelurahan Tegalsari merupakan sentra industri pengolahan ikan. Di Kelurahan Tegalsari terdapat 167 jumlah pengolah ikan. Produk olahan terbesar di Kelurahan Tegalsari ialah gesek (penggaraman) dengan jumlah pengolah sebanyak 63, pengasapan (ikan asap) dengan jumlah pengolah sebanyak 26, Tepung Ikan dengan jumlah pengolah sebanyak 14, bandeng presto dengan jumlah pengolah sebanyak 13, pindang dengan jumlah pengolah sebanyak 7, dan fillet ikan dengan jumlah pengolah sebanyak 5, bakso dan nugget dengan jumlah pengolah sebanyak 4, dan empek-empek dengan jumlah pengolah sebanyak 2.

Untuk pengolahan fillet ikan sendiri mayoritas pemilik usaha menggunakan ikan coklatan, rengganis dan kuniran sebagai bahan baku membuat fillet ikan. Para pemilik usaha pengolahan ikan fillet dalam menjalankan usahanya modalnya berasal dari pinjaman bank dan dari modal sendiri. Mayoritas pemilik usaha pengolahan ikan fillet dalam proses produksi masih bersifat tradisional, belum menggunakan teknologi/mesin.

Saat ini para pemilik usaha pengolahan ikan fillet telah bekerja sama dengan beberapa mitra kerja yang berasal dari Jakarta, Bandung, Medan, Palembang, Lampung. Selain itu para pemilik usaha pengolahan ikan fillet yang ada di kelurahan tegalsari juga bekerja sama dengan beberapa industri rumahan yang ada di Kota Tegal sendiri seperti pembuatan bakso ikan, pempek, otak-otak, dan donat ikan.

Analisis lingkungan eksternal perlu dilakukan untuk mengidentifikasi peluang-peluang dan ancaman-ancaman besar yang dihadapi suatu organisasi terhadap perubahan lingkungan eksternal perusahaan sehingga manajer dapat merumuskan strategi guna mengambil keuntungan dari berbagai peluang tersebut dan menghindar atau meminimalkan dampak dari ancaman potensial yang muncul. Menurut David (2008), faktor-faktor eksternal dapat dikategorikan menjadi lima kekuatan, yaitu : ekonomi; sosial, budaya, demografi, dan lingkungan; politik, pemerintah dan hukum; teknologi; dan kompetitif. Kelima kategori ini memiliki elemen penting yang harus dipertimbangkan oleh pembuat keputusan strategi dalam menganalisa lingkungan eksternal perusahaan.

Identifikasi Faktor Kekuatan dan Kelemahan (Internal) pada Usaha Pengolahan Ikan (Fillet)

Identifikasi faktor lingkungan internal dilakukan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki industri. Dengan melakukan identifikasi dapat diketahui apa saja yang menjadi kekuatan perusahaan dan yang menjadi kelemahan perusahaan yang se-

lanjutnya akan diminimalisir. Hasil identifikasi kekuatan dan kelemahan berdasarkan hasil analisa selanjutnya didiskusikan pada setiap bagian dari industri sehingga dapat diketahui secara pasti kekuatan dan kelemahan yang dimiliki suatu industri.

Faktor kekuatan dan kelemahan merupakan hasil analisis lingkungan internal yang mencakup aspek manajemen, pemasaran, keuangan atau akuntansi, produksi atau operasi, dan penelitian dan pengembangan. Adapun faktor-faktor strategi internal yang menjadi kekuatan bagi usaha Pengolahan Ikan (fillet) adalah sebagai berikut : (1) memiliki strategi usaha sehingga mampu bertahan lama dalam persaingan usaha, (2) ketersediaan bahan baku mudah dengan adanya lelang di TPI, (3) tingkat pertumbuhan produksi (pengolahan) fillet ikan mengalami peningkatan dari tahun ke tahun, (4) produk fillet ikan yang dihasilkan memiliki kualitas yang baik, (5) biaya produksi (pengolahan) fillet ikan tidak terlalu besar, (6) mempunyai saluran distribusi dari luar kota seperti Jakarta, Bandung, Medan, Palembang, Lampung dan dari Kota Tegal sendiri, dan (7) memiliki kekuatan modal untuk pengembangan usaha

Sedangkan faktor-faktor strategi internal yang menjadi kelemahan bagi para pelaku UKM Pengolahan Ikan (Fillet) adalah sebagai berikut : (1) dalam mengembangkan usaha hanya bergantung pada kemampuan sendiri, (2) tempat pengolahan fillet ikan jauh dari tempat pemasaran, (3) kegiatan promosi masih belum optimal, (4) pengelolaan manajemen keuangan belum maksimal, (5) kegiatan pengolahan fillet ikan belum menggunakan teknologi secara optimal, dan (6) jumlah karyawan masih terbatas

Perhitungan pada matriks IFAS dilakukan dengan mengidentifikasi faktor-faktor yang termasuk kedalam kekuatan dan kelemahan perusahaan. Kondisi internal yang dimiliki oleh Pengusaha Fillet Ikan di gambarkan dengan nilai total tertimbang/skor pada matriks IFAS. Pemberian bobot dan pemberian peringkat pada variabel kekuatan dan kelemahan dapat dilihat pada bagian lampiran

12. Total nilai tertimbang yang diperoleh sebesar 2,666679449. Total nilai ini melebihi total nilai tertimbang rata-rata sebesar 2,5 hal ini mengidentifikasi bahwa Usaha Pengolahan Ikan (Fillet) memiliki posisi internal perusahaan yang kuat.

Dari hasil pengolahan Matriks IFAS menunjukkan bahwa faktor produk yang dihasilkan memiliki kualitas yang baik merupakan kekuatan utama bagi pemilik usaha Pengolahan Ikan (Fillet). Faktor tersebut menjadi kekuatan yang memiliki tingkat kepentingan paling tinggi karena memiliki skor tertimbang sebesar 0,296617995. Faktor tersebut menjadikan kekuatan yang memiliki tingkat kepentingan paling tinggi dari faktor-faktor yang lainnya karena memiliki nilai bobot sebesar 0,074154499 dan memiliki rating 4.

Dalam matriks IFAS juga menunjukkan bahwa faktor kegiatan produksi belum menggunakan teknologi menjadi kelemahan utama) bagi Pengusaha Fillet Ikan karena menghasilkan nilai tertimbang paling kecil dibandingkan dengan faktor-faktor yang lainnya yaitu sebesar 0,078604504 dengan nilai bobot sebesar 0,078604504 dan rating yaitu sebesar 1. Oleh karena itu identifikasi segmentasi pasar dan target pasar dari kekuatan utama Pengusaha Fillet Ikan, bahwa produk yang dihasilkan memiliki kualitas yang baik (daging ikan bersih dari tulang ikan dan tidak rusak) menjadi salah satu alasan target pasar untuk seluruh konsumen, karena dengan produk yang dihasilkan memiliki kualitas yang baik konsumen menilai bahwa pengusaha Fillet Ikan yang ada di Kota Tegal selalu mengutamakan kepuasan pelanggan atau konsumen.

Identifikasi Faktor Peluang dan Ancaman (Eksternal) pada Usaha Pengolahan Ikan (Fillet)

Identifikasi peluang dan ancaman yang dihasilkan merupakan hasil analisis terhadap lingkungan ekonomi, sosial, lingkungan, pemerintahan, teknologi. Dengan identifikasi ini didapatkan faktor yang menjadi sebuah peluang perusahaan yang harus perusahaan ambil dan ada juga beberapa faktor ancaman

yang harus perusahaan waspadai. Matriks EFAS disusun berdasarkan faktor-faktor strategi yang menjadi sebuah peluang dan ancaman bagi pemilik usaha Pengolahan Ikan (Fillet) yang ada di Kota Tegal.

Beberapa faktor strategi eksternal yang menjadi sebuah peluang bagi para pelaku UKM Pengolahan Ikan (Fillet) adalah sebagai berikut : (1) adanya bantuan modal dari pihak pemerintah, (2) dukungan pemerintah terhadap para pelaku usaha fillet ikan baik, (3) pemanfaatan teknologi yang dapat dimanfaatkan guna menunjang kegiatan industri, (4) adanya kemitraan dengan lembaga terkait, (5) pangsa pasar luas, (6) adanya program pelatihan untuk para pemilik usaha dari pihak pemerintah. Sedangkan faktor-faktor strategi eksternal yang menjadi ancaman bagi para pelaku UKM Pengolahan Ikan (fillet) adalah sebagai berikut : (1) melemahnya daya beli masyarakat lokal sendiri, (2) pesaing yang memiliki kapasitas produksi lebih besar dan daya jangkauan yang lebih luas, (3) tidak memiliki relasi untuk supply bahan baku, (4) pesaing antar industri yang sejenis, (5) belum dapat mengikuti perkembangan kecanggihan teknologi dalam memasarkan produk

Perhitungan pada matriks EFAS dilakukan dengan mengidentifikasi beberapa faktor yang termasuk peluang serta ancaman perusahaan. Kondisi eksternal yang dimiliki oleh pemilik usaha Pengolahan Ikan (fillet) pada matriks EFE. Pemberian bobot dan pemberian peringkat pada variabel peluang dan ancaman dapat dilihat pada bagian lampiran 11. Total nilai tertimbang yang diperoleh adalah sebesar 2,87635219. Total tersebut sudah melebihi total nilai tertimbang rata-rata sebesar 2,5 hal ini mengidentifikasi bahwa pemilik usaha Pengolahan Ikan (Fillet) merespon dengan baik faktor-faktor peluang dan ancaman yang ada dalam industrinya.

Dari hasil pengolahan Matriks EFAS menunjukkan bahwa faktor adanya kemitraan dengan lembaga terkait merupakan peluang utama bagi pemilik usaha Pengolahan Ikan (Fillet) karena menghasilkan nilai tertimbang yang paling besar yaitu 0,325984935. Faktor

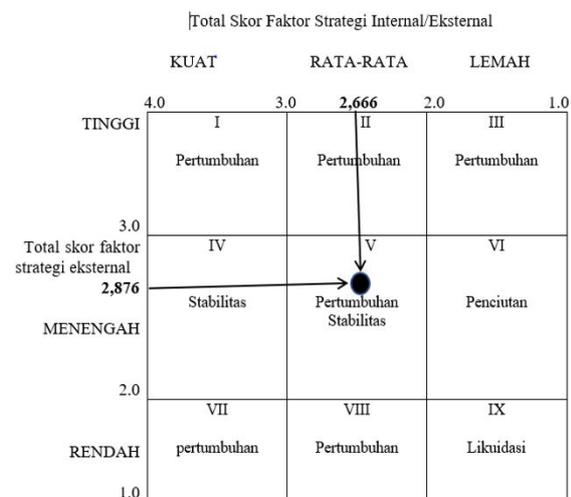
tersebut menjadi peluang yang memiliki tingkat kepentingan paling tinggi karena memiliki bobot sebesar 0,081496234 dan rating 4. Hasil pengolahan matriks EFE juga menunjukkan bahwa belum dapat mengikuti perkembangan kecanggihan teknologi dalam memasarkan produk olahan ikan merupakan ancaman utama bagi para pemilik usaha Pengolahan Ikan (Fillet) karena menghasilkan nilai tertimbang paling besar yaitu 0,318532514. Faktor tersebut menjadi ancaman yang memiliki tingkat kepentingan paling tinggi karena memiliki bobot sebesar 0,088481254 dan rating 3,6.

Identifikasi *positioning* melalui peluang yang paling besar dari UKM Pengolahan Ikan (Fillet) bahwa faktor adanya kemitraan dengan lembaga terkait menjadikan produk yang dihasilkan oleh para pelaku UKM Pengolahan Ikan (Fillet) setiap harinya sudah memiliki tempat bagi para pelanggan/konsumen. Para pemilik usaha Pengolahan Ikan (Fillet) yang ada di Kota Tegal selalu mengutamakan kepuasan konsumen dengan menghasilkan produk yang berkualitas karena apabila ada konsumen yang merasa kecewa karena produk yang mereka beli maka para pemilik usaha Pengolahan Ikan (Fillet) akan kehilangan pelanggan/konsumen tetap yang selalu mengambil produk fillet ikan di tempat produksinya.

Strategi Pengembangan Usaha Pengolahan Ikan (Fillet)

Skor total dari faktor strategi internal sebesar 2,666679449 lebih kecil dari pada skor total strategi eksternal yaitu sebesar 2,87635219. Nilai tersebut menunjukkan bahwa faktor-faktor dari strategi eksternal menjadi hambatan bagi pemilik usaha Pengolahan Ikan (fillet) dalam mengembangkan usaha ke depannya. Dari jumlah total skor yang diperoleh yaitu faktor strategi internal sebesar 2,666679449 dan faktor strategi eksternal sebesar 2,87635219 menunjukkan pada titik koordinat terletak pada daerah pertumbuhan V seperti ditunjukkan pada gambar 4.5 Internal-Eksternal Matriks di bawah ini, strategi yang tepat bagi para pemilik usaha Pengolahan Ikan (Fillet) strategi horizontal.

Gambar 3. Matriks Internal Eksternal Usaha Pengolahan Ikan (Fillet)



Sumber : data primer diolah, 2018

Strategi pertumbuhan melalui integrasi horizontal adalah suatu kegiatan untuk memperluas perusahaan dengan cara membangun di lokasi yang lain, dan meningkatkan jenis produk serta jasa. Jika, perusahaan tersebut berada dalam industri yang sangat atraktif, tujuannya untuk meningkatkan penjualan dan profit, dengan cara memanfaatkan keuntungan *economics of scale* baik dalam produksi maupun pemasaran, sementara jika perusahaan ini berada dalam daerah V, strategi yang diterapkan adalah konsolidasi, tujuannya relatif lebih defensif, yaitu menghindari kehilangan penjualan dan kehilangan profit.

Analisis Matriks SWOT terdiri dari SO (*Strenght Opportunity*), WO (*Weakness Opportunity*), ST (*Strenght Threath*), WO (*Weakness Opportunity*). Matrik tersebut sebelumnya digambarkan terlebih dahulu dengan menggunakan matrik space yang digunakan untuk menentukan arah strategis pengembangan kemudian dirumuskan dalam matrik SWOT. Matrik SWOT dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan. Matriks SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana faktor eksternal (Peluang dan Ancaman) yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan faktor internal (Kekuatan dan Kelemahan) yang dimiliki perusahaan. Hasil dari matrik

ini menghasilkan empat set alternatif strategi, yaitu :

Pertama, strategi SO yang merupakan strategi yang memanfaatkan seluruh kekuatan untuk memanfaatkan peluang sebesar – besarnya, diantaranya adalah : (1) melakukan kerjasama dengan suatu lembaga dalam bidang pemasaran, (2) melakukan pelatihan teknologi supaya mampu menguasai kecanggihan teknologi agar pertumbuhan produksi meningkat, (3) penggunaan teknologi dalam proses produksi untuk menekan biaya produksi yang dikeluarkan, (4) memiliki modal untuk mengembangkan usahanya karena industri ini memiliki pangsa pasar luas.

Kedua, strategi WO strategi yang dibuat berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada, diantaranya adalah: (1) memanfaatkan teknologi dalam pengelolaan manajemen untuk menunjang kegiatan industri, (2) meningkatkan promosi dengan memanfaatkan kecanggihan teknologi, (3) adanya program pelatihan yang dilakukan oleh pemerintah untuk sumber daya manusia pada industri pengolahan ikan (fillet).

Ketiga, strategi ST merupakan strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk mengatasi ancaman, antara lain adalah : (1) meningkatkan persediaan stok bahan baku, (2) dengan memiliki strategi usaha sendiri kita tidak perlu takut terhadap pesaing lain yang sejenis, (3) dengan menghasilkan produk yang berkualitas kita tidak perlu takut terhadap pesaing yang memiliki kapasitas produksi yang lebih besar.

Keempat, strategi WT merupakan strategi yang mendasarkan pada kegiatan yang meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman, diantaranya adalah : (1) melakukan administrasi keuangan, (2) menciptakan merek/brand sendiri, (3) adanya program pelatihan dari pemerintah guna memaksimalkan promosi.

Berdasarkan dari hasil penelitian di lapangan, strategi yang telah diterapkan oleh para pemilik usaha Pengolahan Ikan (fillet) saat ini bisa dikatakan sudah cukup baik, dan perlu ditingkatkan dan dikembangkan lagi kedepannya. Strategi yang saat ini telah diterapkan oleh para pemilik usaha Pengolahan Ikan (fillet) yaitu perencanaan manajemen.

Para pemilik usaha Pengolahan Ikan (fillet) memiliki dua saluran distribusi yang telah di terapkan yaitu mendistribusikan ke luar kota seperti Jakarta, Bandung, dan ke daerah luar jawa seperti Palembang, Medan, Lampung, serta dijual langsung kepada masyarakat yang ada di Kota Tegal sendiri. Para pemilik usaha Pengolahan Ikan (fillet) juga masih memiliki kekurangan dalam hal penelitian dan pengembangan, juga belum banyak melakukan adopsi pada prinsip-prinsip akuntansi. Sehingga ada baiknya apabila para pemilik usaha Pengolahan Ikan (fillet) menerapkan alternatif strategi yang telah dirumuskan untuk membantu dalam pengembangan usaha.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis lingkungan internal pada usaha Pengolahan Ikan (fillet), maka diperoleh kekuatan dan kelemahan. Kekuatan utama yang dimiliki oleh para pelaku usaha Pengolahan Ikan (fillet) adalah produk yang dihasilkan memiliki kualitas yang baik dan kelemahan utama dari para pelaku usaha Pengolahan Ikan (fillet) adalah kegiatan produksi belum menggunakan teknologi. Berdasarkan hasil analisis lingkungan eksternal pada usaha Pengolahan Ikan (fillet), maka diperoleh peluang dan ancaman. Peluang terbesar yang dimiliki oleh para pemilik usaha Pengolahan Ikan (fillet) adalah adanya kemitraan dengan Lembaga terkait dan ancaman terbesar yang dimiliki oleh para pemilik usaha Pengolahan Ikan (fillet) adalah belum dapat mengikuti perkembangan kecanggihan teknologi dalam memasarkan produk.

Berdasarkan hasil analisis diatas para pemilik usaha Pengolahan Ikan (Fillet) melakukan strategi pengembangan produksi yang

pertama dengan melakukan strategi deversifikasi produk untuk upaya mencari dan mengembangkan produk atau pasar yang baru, ataupun keduanya dalam rangka mengejar pertumbuhan, peningkatan penjualan, profitabilitas dan fleksibilitas, kedua dengan melakukan strategi positioning produk, strategi ini dilakukan untuk menciptakan differensiasi yang unik dalam benak pelanggan sehingga terbentuk citra (*image*) merek atau produk yang lebih superior dibandingkan merek/produk pesaing, ketiga dengan melakukan sebuah inovasi produk yang diharapkan mampu menciptakan pemikiran-pemikiran baru, gagasan baru yang menawarkan produk inovatif serta memberikan pelayanan yang memuaskan bagi pelanggan dan membuat citra positif di mata masyarakat yang bisa memberikan jaminan terhadap kualitas produk olahan ikan (*fillet*).

Berdasarkan hasil analisis diatas para pemilik usaha Pengolahan Ikan (*Fillet*) melakukan strategi pengembangan pemasaran yang harus dilakukan, yang pertama dengan melihat segmentasi pasar, segmentasi pasar penting dilakukan mengingat di dalam suatu pasar terdapat banyak pembeli yang berbeda keinginan dan kebutuhannya dan setiap perbedaan memiliki potensi untuk menjadi pasar tersendiri, dengan melakukan segmentasi pasar memudahkan kita mengalokasikan sumber daya dengan cara kreatif membagi pasar kedalam kelompok-kelompok kemudian menentukan dimana kita dapat memberikan pelayanan terbaik dan perusahaan memiliki keunggulan kompetitif yang paling besar, kedua dengan melakukan kegiatan promosi, kegiatan promosi ini bertujuan untuk menarik minat konsumen terhadap hasil produksi suatu perusahaan. Kegiatan promosi sebagai media untuk menjembatani kepentingan produsen dengan konsumen, ketiga dengan melihat pangsa pasar, pangsa pasar (*market share*) merupakan perbandingan antara penjualan suatu perusahaan dengan total penjualan dalam suatu industri.

UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terimakasih penulis sampaikan kepada semua pihak yang telah membantu yaitu: (1) Prof. Dr. Fathur Rokhman, M.Hum., Rektor Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menuntut ilmu di Universitas Negeri Semarang, (2) Drs. Heri Yanto, MBA., PhD., Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan kesempatan kepada penyusun sehingga dapat menyelesaikan skripsi dan studi dengan baik, (3) Ahmad Nurkhin, S.Pd., M.Si., Ketua Jurusan Pendidikan Ekonomi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan izin kepada penyusun untuk melakukan penelitian, (4) Indri Murniawati, S.Pd, M.Pd selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan bimbingan, arahan, dukungan dan motivasi kepada penyusun dalam menyelesaikan skripsi ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Azizah, Nurulia. (2014). Model Pengembangan Industri Kecil Konveksi Melalui APIK (Asosiasi Pengrajin Industri Konveksi) Di Desa Tritunggal Kecamatan Babat Kabupaten Lamongan Jawa Timur. *Economics Development Analysis*. Journal Volume 3 No.2.
- Badan Pusat Statistik. 2016. Penyediaan Ikan untuk Konsumsi dan Angka Konsumsi Ikan Tahun 2011-2015 di Indonesia. Diakses pada 25 Februari 2018.
- David, Fred.D dan David, Forest R. (2008). *Manajemen Strategik. Edisi 15*. Jakarta: Salemba Empat.
- David, F.R. (2006). *Manajemen Strategis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dinas Perikanan dan Kelautan, Pertanian Kota Tegal. 2017. Jumlah Pengolah Hasil Perikanan Kota Tegal Tahun 2016. Diakses pada 28 Juni 2018.

- Dinas Perikanan dan Kelautan, Pertanian Kota Tegal. 2017. Penyediaan Ikan untuk Konsumsi dan Angka Konsumsi Ikan Tahun 2011-2016 Kota Tegal. Diakses pada 3 Maret 2018.
- Dinas Perikanan dan Kelautan, Pertanian Kota Tegal. 2017. Penyediaan Ikan untuk Konsumsi dan Angka Konsumsi Ikan Tahun 2011-2016 Kota Tegal. Diakses pada 3 Maret 2018.
- Fitrianti, Hanifah. (2014). Strategi Pengembangan Desa Wisata Talun melalui Model Pemberdayaan Masyarakat. *Jurnal JEJAK (Economics Development Analysis Journal)* Volume 3 No.1
- Kotler, Philip. Keller, K.Lane. (2008). *Manajemen Pemasaran*. Edisi 13, jilid 1. Jakarta: Erlangga.
- Merakarti, Indah, Rusdarti, Wahyono. (2017). Pengaruh Orientasi Pasar, Inovasi, Orientasi Kewirausahaan Melalui Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja Pemasaran. *Journal of Economic Education*. Volume 6 No.2.
- Moleong, Lexy.J. (2016). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. Bandung: PT.Remaja Rosdakarya
- Nursalina. (2018). Keberhasilan Usaha Mikro Kecil Berbasis Ekonomi Kreatif di Kota Makasar. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Universitas Negeri Makasar*
- Rangkuti, Freddy. (2006). *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistiyastuti, Dyah Ratih. (2004). Dinamika Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Analisis Konsentrasi Regional UKM di Indonesia. *Jurnal Ekonomi Pembangunan*. Volume 9 N0.2.
- Tjiptono, Fandy. (2015). *Strategi Pemasaran*. Edisi 4. Yogyakarta: CV.Andi Yogyakarta.
- Yuliana, Ayie Eva. (2013). Strategi Pengembangan Industri Kecil Kerajinan Genteng di Kabupaten Kebumen. *Jurnal JEJAK Economics Development Journal*. Volume 2 No.3.